



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN



TESIS

**LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE BLAKE Y MOUTON Y SU GRADO DE
CORRELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA PROVINCIA DE AZÁNGARO**

PRESENTADA POR:

ERNESTINA BEATRIZ CHAMBI MAMANI

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN

CON MENCIÓN EN: ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

PUNO, PERÚ

2023

Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

**LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE BLAKE
Y MOUTON Y SU GRADO DE CORRELACI
ÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL E
N LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE
LA PROVINCIA DE AZÁNGARO**

AUTOR

ERNESTINA BEATRIZ CHAMBI MAMANI

RECuento de palabras

21048 Words

RECuento de caracteres

114570 Characters

RECuento de páginas

106 Pages

Tamaño del archivo

1.3MB

Fecha de entrega

Apr 9, 2024 9:17 PM GMT-5

Fecha del informe

Apr 9, 2024 9:19 PM GMT-5

● **18% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 16% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 8% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 12 palabras)



Firmado digitalmente por LUJANO
ORTEGA Yolanda FAU 20145496170
soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 09.04.2024 21:26:33 -05:00

VB CIEPG



Firmado digitalmente por LUQUE
COYLA Ruben Jared FAU
20145496170 hard
Motivo: Doy V° B°
Fecha: 22.05.2024 11:03:33 -05:00

Resumen

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN

TESIS

LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE BLAKE Y MOUTON Y SU GRADO DE
CORRELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA PROVINCIA DE AZÁNGARO



PRESENTADA POR:

ERNESTINA BEATRIZ CHAMBI MAMANI

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN EDUCACIÓN


CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN

APROBADA POR EL JURADO SIGUIENTE:

PRESIDENTE


.....
Dr. ANDRES ARIAS LIZARES

PRIMER MIEMBRO


.....
Dr. VIDNAY NOEL VALERO ANCCO

SEGUNDO MIEMBRO


.....
D.Sc. HECTOR HUGO INCA HUACASI

ASESOR DE TESIS


.....
Dra. YOLANDA LUJANO ORTEGA

Puno, 06 de Setiembre de 2023

ÁREA: Gestión y gerencia administrativa.

TEMA: Los estilos de liderazgo de Blake y Mouton y su grado de correlación con el clima organizacional en las instituciones educativas de la provincia de Azángaro.

LÍNEA: Liderazgo, coordinación y toma de decisiones



DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico a una persona maravillosa, mi querida madre, por su sacrificio y benevolencia desde los inicios de mi carrera profesional, gracias a su permanente apoyo en los momentos más difíciles de mi vida profesional logre cumplir con mi gran sueño.

Dedico también mi Tesis a mis dos grandes amores, mi esposo y mi hija, que son mi gran motivación para continuar en este sendero impresionante y complejo de la educación. Al concluir con esta meta, me permitirá seguir mejorando la educación de mi región.



AGRADECIMIENTOS

A mi Asesora. Dra. Yolanda Lujano Ortega, Doctora en Educación. Sin su motivación y perseverancia no lo hubiese logrado. Su sabiduría y experiencia en la Investigación fueron de mucha ayuda para continuar y culminar con mi trabajo de investigación. Gracias por los aportes y consejos que me permitieron mejorar mi tesis de Maestría.

A los Docentes. Sus conocimientos fueron rigurosos y precisos que me permitieron forjar mi trabajo en el campo educativo, a ustedes mis queridos maestros de la UNA Puno les debo mis conocimientos adquiridos y ponerlos en práctica en el maravilloso mundo de la educación, muchas gracias por sus sabias enseñanzas.

A mi Familia. Primeramente, fue mi madre quien me inicio en el campo educativo, gracias a ella mis sueños se hicieron realidad, con su apoyo y sabiduría logre mantenerme firme en mi vocación de maestra. A mi querido esposo e hija, quienes quizá en algún momento sintieron mi ausencia por las horas, días y semanas que dedique mi tiempo a mi trabajo de investigación, agradezco su paciencia y amor constante.

A mis Compañeros. Soy dichosa de contar con amigas y compañeros que me motivaron para concluir con mi tesis de investigación, gracias por su apoyo cuando más lo necesite, siempre estuvieron a mi lado en los momentos donde tuve dudas, ellos impulsaron mi trabajo para que se haga una realidad, les debo mucho y espero compartir mi triunfo.



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
ÍNDICE DE ANEXOS	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico	3
1.1.1. Los estilos de liderazgo de Robert Blake y Jane Mouton	3
1.1.2. El clima organizacional	9
1.1.3. Marco conceptual	14
1.2. Antecedentes	17
1.2.1. Antecedentes internacionales	17
1.2.2. Antecedentes nacionales	19
1.2.3. Antecedentes locales	23

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema	26
2.2. Enunciados del problema	28
2.2.1. Problema general	28
2.2.2. Problemas específicos	28
2.3. Justificación	28
2.4. Objetivos	29
2.4.1 Objetivo general	29
2.4.2 Objetivos específicos	29
2.5. Hipótesis	29

iii



2.5.1. Hipótesis general	29
2.5.2. Hipótesis específicas	30
CAPÍTULO III	
MATERIALES Y MÉTODOS	
3.1. Lugar de estudio	31
3.2. Población	31
3.3. Muestra	32
3.4. Método de investigación	34
3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos	35
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1. Objetivo Específico 1: Registrar el estilo de liderazgo predominante	41
4.2. Objetivo Específico 2: Identificar el nivel de clima organizacional	43
4.3. Objetivo General: Grado de relación entre variables estilos de liderazgo y clima organizacional	45
4.4. Contrastación de hipótesis	47
4.5. Discusión	51
CONCLUSIONES	53
RECOMENDACIONES	54
BIBLIOGRAFÍA	55
ANEXOS	61



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Población de docentes de las instituciones educativas secundarias de Azángaro	32
2. Muestra de docentes de las instituciones educativas secundarias de Azángaro	34
3. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	36
4. Operacionalización de variables para objetivo específico 1	37
5. Operacionalización de variables par objetivo específico 2	38
6. Tabla de contingencia	46
7. Prueba de hipótesis para la variable clima organizacional	49
8. Prueba de normalidad	50
9. Resultados de la correlación de Spearman	51



ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Malla gerencial de Blake y Mouton	5
2. Malla Gerencial de Blake y Mouton	42
3. Resultados la dimensión clima organizacional	44



ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Cuestionario de estilos de liderazgo según Blake y Mouton	62
2. Matriz de Interpretación de cuestionario de estilos de liderazgo	64
3. Cuestionario de clima organizacional	65
4. Fichas de validación de expertos	67
5. Documentos de gestión	73
6. Constancias de aplicación del instrumento	79
7. Estadísticas descriptivas de la muestra bajo estudio	82
8. Resultados de estilos de liderazgo por dimensiones	83
9. Resultados de clima organizacional por dimensiones e indicadores	84
10. Matriz de investigación	92

RESUMEN

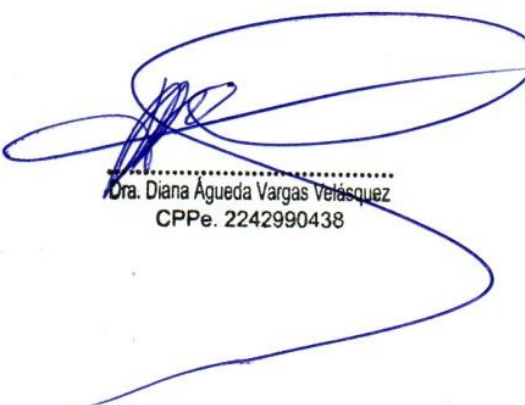
La investigación tuvo como objetivo determinar el grado en que están correlacionados los estilos de liderazgo de Blake y Mouton y el clima organizacional en las instituciones educativas secundarias de la provincia de Azángaro durante el primer semestre del año escolar 2021. La investigación fue de tipo no experimental, y tuvo un diseño descriptivo-correlacional para medir el grado de relación de las variables bajo estudio. La información fue recabada a través de las técnicas de investigación la observación y la encuesta, y tuvo como instrumentos la ficha de observación y el cuestionario, los cuales fueron aplicados a 80 docentes de las instituciones educativas secundarias: Agropecuario N°125 INA, Agropecuario Chocco y San Miguel de Achaya. Respecto al análisis de las variables, la variable estilos de liderazgo se evaluó en dos ejes: orientado hacia el trabajo y orientado hacia el docente; mientras que la variable de clima organizacional se midió a través de tres dimensiones: estructura organizacional, comportamiento organizacional y relaciones interpersonales. Los resultados de la investigación indican que los estilos de liderazgo que predominan son el ecléctico y el autocrático; mientras que respecto al nivel del clima organizacional los docentes lo califican entre conflictivo y regular. Finalmente, de acuerdo al procesamiento de datos de la prueba estadística Rho de Spearman, se evidencia la correlación significativa entre las variables ($p < 0.05$), con un R de 0.865, lo que indica que existe una correlación positiva alta entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional.

Palabras clave: Autocrático, clima organizacional, comportamiento organizacional, estilo de liderazgo, institución educativa.

ABSTRACT

The objective of the research was to determine the degree to which the leadership styles of Blake and Mouton and the organizational climate are correlated in secondary educational institutions in province of Azángaro during the first semester of 2021 school year. The research respond to cuantitative non-experimental, and descriptive-correlational design to measure the degree of relationship of the variables under study. The information was collected through observation and survey research techniques, and had as instruments the observation sheet and the questionnaire, which were applied to 80 teachers from secondary educational institutions: “Agropecuario N°125 INA”, “Agropecuario Chocco” and “San Miguel de Achaya”. Regarding the analysis of the variables, the leadership styles variable was evaluated in two axes: work-oriented and teacher-oriented; while the organizational climate variable was measured through three dimensions: organizational structure, organizational behavior and interpersonal relationships. The results of the research indicate that the predominant leadership styles are eclectic and autocratic; while regarding the level of the organizational climate, teachers rate it between conflictive and regular. Finally, according to the data processing of Spearman's Rho statistical test, a significant correlation between the variables is evident ($p < 0.05$), with an R of 0.865, which indicates that there is a high positive correlation between leadership styles. and the organizational climate.

Keywords: Autocratic, educational institution, leadership style, organizational behavior, organizational climate.



.....
Dra. Diana Águeda Vargas Velásquez
CPPe. 2242990438

INTRODUCCIÓN

Las unidades mínimas donde se imparte la educación en el Perú son las instituciones educativas, ya sean jardines, escuelas o colegios en la educación básica regular. Para un efectivo control administrativo de cada institución educativa, de acuerdo a la Ley de Reforma Magisterial, la autoridad se delega en los directores, quienes tienen a cargo que las acciones educativas desarrolladas dentro de las instituciones cumplan con los objetivos educativos dispuestos en el diseño curricular nacional.

En tal sentido los directores, como agentes representantes de la autoridad, son los que debieran ejercer el liderazgo para conducir a los docentes hacia una adecuada enseñanza para los niños y jóvenes dentro de las instituciones educativas en el país; no obstante, la realidad empírica muestra que la forma como se imparte la autoridad no es igual en cada director, que a pesar de existir un conjunto de normas que parametrizan la autoridad del director, cada uno de ellos desarrolla rasgos personales de liderazgo que se traducen en un estilo de dirección diferente que en muchos casos puede ser exitoso, pero en otros es inadecuado para ayudar en la conducción de la educación dentro de los centros educativos (Barrios, 2018).

De esta forma los estilos de liderazgo son formas o modelos que siguen los directivos para ejercer su autoridad en una institución (Wehrich et al., 2017). En la teoría de liderazgo se ha tipificado de varias formas estos estilos, algunos lo traducen como liderazgo transformador, transaccional y *laissez faire* (Jaramillo, 2018), y en otro estudio muy interesante lo miden en función a la orientación hacia los resultados o las personas (Blake y Mouton, 1962)

Por otro en las instituciones educativas, como en cualquier espacio laboral, existen factores que irrumpen con el adecuado clima organizacional (Chata, 2018), por lo cual dentro de las funciones de los directivos, esta que deban resolver los conflictos internos que afectan al clima laboral. En este sentido es importante desarrollar un estudio para ver cómo se encuentra el liderazgo desarrollado por los directores y como su estilo afecta al clima organizacional existente en las instituciones educativas de un ámbito local específico.



Con el propósito de presentar la investigación, se organiza el trabajo de investigación en 4 capítulos. Los cuales están desarrollados de la siguiente forma:

- Capítulo i: La revisión de la literatura, que contiene los antecedentes, el marco teórico y conceptual, que vienen a ser el soporte teórico para el desarrollo de la presente investigación.
- Capítulo ii: El planteamiento del problema de investigación, que contiene la descripción y definición del problema, la justificación, los objetivos y las hipótesis.
- Capítulo iii: La Metodología de la investigación; donde se detalla el diseño de la investigación, los instrumentos y las técnicas para procesamiento estas tico por objetivos.
- Capítulo iv: Resultados para cada objetivo específico, prueba de hipótesis general y específica, y la discusión de la investigación.
- También se incluye, las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas, y por último los anexos.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico

1.1.1. Los estilos de liderazgo de Robert Blake y Jane Mouton

1.1.1.1. Liderazgo

En primer lugar, es necesario distinguir el término liderazgo de líder para, luego, abordar, concretamente, los estilos de liderazgo planteados por los doctores Robert Blake y Jane Mouton. Según Rodríguez (2010), el liderazgo es el proceso de influencia de una persona sobre otras para lograr una meta deseada. Este mismo autor deja entender que el líder es la persona que tiene el poder de influir. Por su parte, Rojas y Gaspar (2006) sostienen que “el liderazgo es el arte de conducción de seres humanos” (p. 18), señalando, más adelante, que el líder es la persona o personas competentes en el arte de conducir. Para otro, “el liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr objetivos organizacionales por medio del cambio” (Lussier, 2011). Este mismo autor, más adelante sostiene que el líder es aquella persona que tiene poder de influencia.

Por consiguiente, según las tres fuentes teóricas, en la presente investigación asumimos que el liderazgo es un proceso de influencia del líder sobre los miembros de la organización para alcanzar con efectividad los objetivos y metas trazados. En el caso de una institución educativa, el líder viene a ser el director, en tanto que los miembros de la organización, vienen a ser los docentes, con quienes se deben lograr los objetivos educativos previstos. Además, aparte de los docentes, se consideran a los trabajadores

administrativos y a los auxiliares de educación; aunque en la presente investigación solo se considera como población de estudio a los docente.

1.1.1.2. Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo son formas en que los gerentes o superiores ejercen su liderazgo (Bass, 1985). Todas las personas tenemos formas peculiares de comportamiento, por lo cual todos los líderes también alcanzan una forma particular de como ellos dirigen en el personal a su mando (Chiavenato, 2019). En este sentido durante mucho tiempo se ha buscado encontrar patrones que categoricen los tipos de liderazgo, con la idea inicial de buscar el liderazgo óptimo; no obstante los estudios y los resultados reales demostraron que si existen varias categorías de estilos de liderazgo; pero que ninguna era mejor que la otras (Perez y Valderrama, 2018).

1.1.1.3. Estilos de Liderazgo de Blake y Mouton

La teoría bidimensional de Blake y Mouton (1962) considera que existen dos factores o dos dimensiones que se deben considerar para establecer el estilo de liderazgo que puede caracterizar a quien cumple este rol. Esas dos dimensiones son el trabajo y las personas. Es decir, para determinar que estilo de liderazgo es el que caracteriza al desempeño de una autoridad, se deben tomar en cuenta el factor trabajo o tarea y el factor persona o gente. Según el énfasis que le da a uno de estos factores, se puede determinar el estilo predominante. Amaru (2009) sostiene que “la autocracia, el liderazgo directivo y el liderazgo orientado a las tareas son los nombres comunes para indicar los estilos en los que el poder de tomar decisiones se concentra en el líder” (p. 316). Este mismo autor sostiene, más adelante, que la “democracia, liderazgo participativo y liderazgo orientado a las personas son los nombres que indican algún grado de participación de los empleados en el poder o en las decisiones del jefe” (p. 316). Además, este autor sostiene que “uno de los modelos más populares que intentan explicar el liderazgo, y que se basa en la combinación de los dos estilos, es la rejilla gerencial de Blake y Mouton, autores que proponen cinco estilos” (p. 318). Cano (2017) considera al modelo de Blake o Mouton como la teoría de la rejilla administrativa o malla gerencial, el mismo que consiste en

dos ejes. En el eje horizontal se ubica la producción o el trabajo; en tanto que en el eje vertical las personas o los trabajadores, tal como se muestra en la siguiente figura:

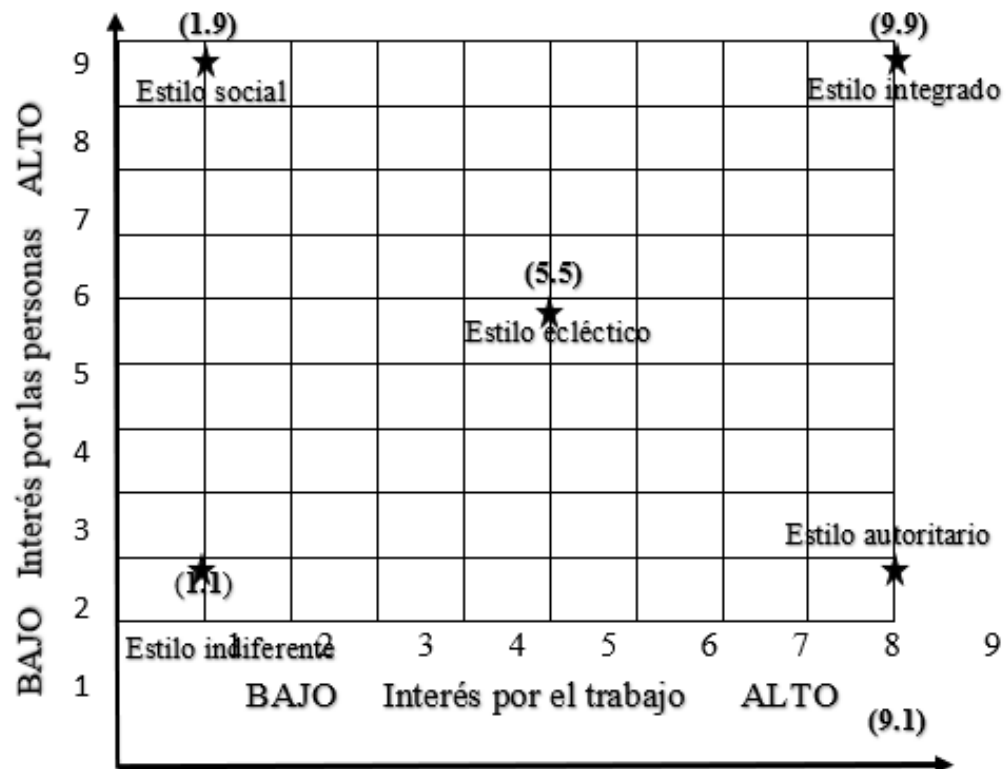


Figura 1. Malla gerencial de Blake y Mouton

Fuente: extraído de (Chiavenato, 2019).

Como se puede deducir de la Figura 1, los estilos de liderazgo se determinan por el énfasis que el líder, en este caso, la autoridad educativa, le da a las dos dimensiones. Siguiendo a Cano (2017) e interpretando la teoría de Blake y Mouton (1962), los estilos son los siguientes:

1.1.1.3.1. Estilo indiferente o evasivo (1.1)

La preocupación por parte del líder es mínima respecto del trabajo que debe realizar, así como respecto de las personas. En este caso, a la autoridad educativa no le importa o le importa muy poco que las labores educativas se realicen adecuadamente de acuerdo a los planes

curriculares, así como tampoco le importa los docentes, en cuanto a sus problemas o necesidades pedagógicas ni de tipo social o emocional. No asume con responsabilidad el logro de los objetivos educativos, sino pesa más los objetivos personales. Si se presentan problemas en la institución obta por echar la culpa a los docentes o a los trabajadores administrativos y, en lo posible, ignora los conflictos existentes.

1.1.1.3.2. Estilo dedicado o estilo autoritario (9.1)

Se parte de la premisa que en toda organización existe la colisión entre los objetivos de la institución y las necesidades de los empleados, en este caso de los docentes. Por eso, la autoridad considera que él debe asumir la responsabilidad de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los docentes, en la medida o grado en que se requiera para lograr los objetivos trazados. Es decir, bajo este estilo, el jefe es quien planea y los subordinados, ejecutan. Una autoridad educativa, bajo este estilo, supervisa frecuentemente las actividades educativas asegurándose que se cumplan con los horarios y los turnos, así como con el avance curricular, evitando en lo posible las actividades extracurriculares que, según una autoridad con este estilo, es una pérdida de tiempo.

1.1.1.3.3. Estilo social o protector (1.9)

Este estilo parte de la premisa que el interés por la producción está en contra de las necesidades de los trabajadores. Por consiguiente, la autoridad con este estilo asume que se debe atender fundamentalmente las necesidades de los trabajadores, aunque se tenga que sacrificar el trabajo y los objetivos que se deben alcanzar. En el caso de una institución educativa, una autoridad con este estilo opta por las buenas relaciones sociales con sus docentes, pasándoles por alto las tardanzas, las faltas, los incumplimientos en cuanto a la entrega oportuna de los documentos técnico-pedagógicos, siendo contemplativo con las deficiencias o problemas durante el desarrollo de las actividades

pedagógicas. En este tipo de liderazgo, el directivo es proclive a organizar y a asistir a distintas actividades socioculturales y deportivas, suspendiendo incluso de manera frecuente las labores pedagógicas.

1.1.1.3.4. Estilo ecléctico o mediocre (5.5)

Se parte del supuesto que, entre las dos dimensiones, el trabajo y la gente, existe una moderada contradicción y, por lo tanto, hay que abordar regularmente ambos factores. Una autoridad con este estilo muestra preocupación moderada por el trabajo, así como por los empleados, es decir, toda su actuación es en términos medios, trata de ser equilibrado en ambas dimensiones solo que no desarrolla una de manera adecuada.

1.1.1.3.5. Estilo integrado o líder de equipo (9.9)

Se parte de la premisa de que entre los dos factores no existe contradicción, es decir, no hay colisión negativa entre el interés por el logro de las metas laborales con el interés por la atención de las necesidades de los trabajadores. Más bien, existe complementación recíproca. Por lo tanto, el líder con este estilo integra los dos factores buscando una alta productividad y una alta satisfacción y motivación de los trabajadores. Este estilo, por eso, también es conocido como el estilo ideal. En una institución educativa, el director con este estilo debe armonizar el trabajo pedagógico que cada vez debe ser mejor con la satisfacción de las necesidades de los docentes que cada vez debe ser más motivadora.

1.1.1.4. Dimensión énfasis en el trabajo

Se trata del primer eje de la malla gerencial propuesto por Blake y Mouton (1962). Este eje o factor tiene que ver con la productividad del empleado, en este caso, con la productividad pedagógica del docente. La productividad tiene que ver con el proceso de ejecución y con el producto que se logra Tansini (2000). En el caso de una institución educativa se refiere al cómo se ejecuta el

proceso educativo, considerando el tiempo, los recursos y materiales educativos, y cuánto se logra en el aprendizaje de los estudiantes, lo que viene a ser el producto final.

Para asegurar que los empleados de una empresa o de una institución de servicios, como es el caso de una institución educativa, ejecuten las tareas según los planes aprobados, debe controlarse a través de la supervisión, como una de sus funciones básicas. Dentro de la teoría de la administración en general, toda autoridad manifiesta su interés por el trabajo a través del proceso de control. En este mismo sentido Robbins et al. (2013) sostienen que “el control es la función gerencial que implica monitorear actividades para garantizar que se estén realizando según lo planeado y corregir las desviaciones importantes” (p. 348).

El interés por el trabajo por parte de las autoridades, concretizado a través del proceso de control, según Koontz et al. (2012), se manifiesta en la exigencia a los empleados para que ejecuten el trabajo cumpliendo con los procesos establecidos, que se ponga en práctica la creatividad para trabajar mejor, que haya calidad del servicio, que se trabaje con eficiencia y que se alcancen volúmenes altos de producción. En el caso de una institución educativa, el director, como líder de la institución escolar, manifiesta su interés por las labores educativas (trabajo pedagógico), exigiendo a los docentes que cumplan con el proceso de la enseñanza aprendizaje de la mejor forma posible, que pongan en práctica su creatividad didáctica para aplicar las mejores estrategias de enseñanza, que se esmeren por alcanzar la calidad en la educación que brindan, que sean eficientes en la dirección del aprendizaje y eficaces en el logro de los niveles de aprendizaje previstos. Para Blake y Mouton (1962) el interés por el trabajo por parte de la autoridad puede ser gradual, iniciando por el grado uno (1) y pudiendo llegar al grado nueve (9), el grado más alto de interés por el trabajo o la producción.

1.1.1.5. Dimensión énfasis en las personas

La otra dimensión de la malla gerencial de Blake y Mouton (1962) son los trabajadores o las personas que integran la institución. Según Koontz et al.

(2012), toda autoridad que da énfasis a las personas genera “el compromiso personal para la consecución de las metas, el mantenimiento de la autoestima de los trabajadores, la asignación de responsabilidades con base en la confianza que, en la obediencia, la provisión de buenas condiciones de trabajo y el mantenimiento de buenas relaciones interpersonales satisfactorias” (p. 421). Por su parte, Chiavenato (2019) sostiene que el eje vertical del grid “es una serie continua de nueve puntos, en donde el 9 es un grado elevado y 1 es un grado bajo de preocupación con las personas” (p. 340), entonces tenemos que un directivo con calificación de 0 es aquel que nada le importan las personas de su institución, e inversamente uno con puntaje 9 es aquel muy preocupado por el bienestar de su personal.

En el caso de una institución educativa, considerando la propuesta de Blake y Mouton (1962), el interés por los docentes se manifiesta la motivación a los docentes para que participen en las decisiones institucionales, escuchándoles sus ideas y sugerencias. Este interés también se manifiesta en el apoyo a los docentes en la realización de las nuevas tareas o procedimientos, en el aliento para que sean creativos en su trabajo, en la lectura de artículos y libros acerca de liderazgo y psicología laboral para ponerlos en práctica con el fin de mejorar la relación con los docentes, en la preocupación por las buenas relaciones sociales cuando se realizan correcciones al personal docente y en la explicación detallada a los docentes acerca de una tarea compleja que deben ejecutar. Además, este interés por los docentes se manifiesta en la importancia que le da la autoridad da al desarrollo de los grupo, o mejor dicho de los equipos de trabajo docente, en el respeto a los derechos laborales y profesionales (límites) de los docentes y en los consejos frecuentes para que mejoren su desempeño pedagógico.

1.1.2. El clima organizacional

El clima organizacional es la variable dependiente que involucra dos términos: clima y organización. Antes de definir la variable, primero vamos a definir por separado cada uno de los términos. El clima, según Amorós (2016) es el conjunto de circunstancias psicológicas y sociales que rodean a una persona o a un grupo de

personas. Por su parte, Dailey (2012) deja entender que el clima está dado por las condiciones socioafectivas que caracteriza a un grupo de trabajo. En consecuencia, según estas dos fuentes, podemos sostener que el clima es el ambiente, es el conjunto de características o condiciones de tipo social y psicológico donde se desarrolla una determinada actividad. La organización tiene, según Chiavenato (2022), dos significados: entidad y proceso. Como entidad se trata de un conjunto de personas que interactúan para lograr determinados propósitos; mientras que, como proceso, es una función de la administración en general. En la presente investigación, se asume que el término organización se refiere al conjunto de la plana docente que labora en una institución educativa, a los que se suman los trabajadores administrativos que desempeñan distintas funciones, a los directivos y todos los estudiantes. Es decir, la organización en esta investigación es un conjunto de personas que interactúan para lograr determinados objetivos; e incluso se podría incluir a los padres de familia quienes organizadamente por medio de sus APAFAS o delegaciones intervienen en las actividades de las instituciones educativas.

Por consiguiente, según la definición de los dos términos por separado, el clima organizacional es el ambiente psicológico y social que predomina en una institución educativa y que puede ser favorable para el desarrollo de las labores educativas o desfavorable. En este sentido, Romero y Jaramillo (2010) sostienen que “el clima organizacional es considerado la atmósfera psicológica de todos los departamentos y secciones de la organización” (p. 6). De la misma manera, el organismo rector educativo, como es el MINEDU (2009) define “al clima organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho trabajo” (p. 16). Por último, tenemos que Bruner (1992), quien sostiene que “el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad” (p. 12).

Los factores que constituyen el clima organizacional son la estructura de la institución educativa, el comportamiento de sus miembros dentro de la organización y las relaciones interpersonales que se establecen entre los miembros integrantes.

Estos factores, vienen a ser, en la presente investigación, las dimensiones de estudio. Desde otra perspectiva, la concurrencia de los tres factores y las percepciones que tienen los miembros de la organización sobre estos factores determinan el clima de la institución educativa. Según deja entender Newstrom (2011), el tipo de percepción de los miembros de la organización respecto de los tres factores y las actitudes que asumen, determina el clima laboral que predomina en la organización.

Por otro lado, en la investigación que pretendemos realizar, se asume que el clima organizacional es una consecuencia, aparte de otros factores, del estilo de liderazgo que ejerce la autoridad. Es decir, en esta investigación queremos probar que el liderazgo ejercido por las autoridades influye significativamente en el clima que predomina en la institución educativa (clima organizacional). Este supuesto se sustenta en la investigación de Castillo (2018) quien sostiene que entre el liderazgo y el clima organizacional en el personal administrativo del Ministerio de la Producción de Lima existe un grado de correlación alto, habiéndose obtenido un $r = 0.95$ de coeficiente de correlación. Por otro lado, se tiene el estudio realizado por León (2015) quien sostiene que el clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra durante el año 2013. Esta conclusión se basa en el coeficiente de correlación de Pearson de 0.912, lo que de acuerdo a la tabla de valores, significa que el grado de correlación es positivo muy alto.

1.1.2.1. Dimensión: la estructura organizacional

La estructura organizacional o estructura de una institución educativa se refiere a las características físicas y formales en la que se encuentra o bajo las cuales desarrolla sus actividades educativas. En este sentido, Chiavenato (2022) sostiene que la estructura organizacional tiene que ver con las normas que rigen la organización, con las condiciones físicas del espacio de trabajo y con el estilo de dirección que ejercen las autoridades o los directivos. Solano (2017), deja entender que se trata de la forma cómo está estructurada una institución y qué percepción tienen sus integrantes. Esta percepción puede ser de asentimiento, es decir, que están de acuerdo y, por lo tanto, están contentos y lo implementan;

o, en su defecto, esta percepción puede dar lugar a una actitud de discrepancia, de rechazo, lo que genera insatisfacción, afectándose el clima organizacional.

Para Passailaigue (2013) la comodidad en el ambiente de trabajo, el estilo de conducción que implementa la autoridad y las normas o reglas que hace cumplir a los docentes, conforman la estructura básica de la institución educativa. Más adelante este autor deja entender que los docentes pueden estar de acuerdo o no con estos elementos estructurales de la organización educativa, ya que de ello dependerá su satisfacción o insatisfacción, originando el buen clima o el conflicto. En el caso de las instituciones educativas del distrito de Coata, la estructura organizacional está dada por las aulas que la autoridad le asigna al docente y las condiciones en las que se encuentra este ambiente pedagógico de trabajo. Ante esta asignación el docente puede estar contento o totalmente en desacuerdo e insatisfecho. En el primer caso, el ambiente es adecuado para el desarrollo del proceso de la enseñanza aprendizaje, mientras que, en el segundo caso, el ambiente es inadecuado. Con frecuencia, las aulas de las instituciones educativas sobre todo del interior del país y en especial zonas rurales, carecen de buena iluminación, de clima temperada de acuerdo a la zona, de servicios básicos para la actividad académica, como energía eléctrica, materiales educativos disponibles, mobiliario en buen estado y adecuado para los escolares, etc.

1.1.2.2. Dimensión: el comportamiento organizacional

En cuanto al comportamiento organizacional, Franklin y Krieger (2010) dejan entender que tiene que ver con la productividad de los empleados, en este caso, de los docentes, con las tensiones y el estrés laboral, con las capacidades pedagógicas, con las medidas que la gerencia adopta contra el ausentismo de los empleados, con la motivación laboral y con la satisfacción de expectativas. Por su parte Solano (2017) es más detallado en la delimitación del comportamiento organizacional y sostiene que la productividad de los docentes se refiere al aporte que alcanzan durante la planificación y organización de la educación, cada quien, dentro de su especialidad o área profesional. En cuanto se refiere a las tensiones y estrés que con frecuencia sufren los docentes, este

autor señala que para evitar los estados psicológicos mencionados, las autoridades deben recompensar oportunamente las buenas acciones pedagógicas, así como deben saber reconocer y valorar el esfuerzo que despliegan.

Como dejan entender Dessler y Varela (2011), durante en la gestión del recurso humano, en estos tiempos adquiere mucha importancia la motivación laboral a través del reconocimiento y la valoración oportuna. Además, en el caso de la presente investigación, las autoridades educativas deben propiciar condiciones u oportunidades para que los docentes tengan las condiciones favorables para crecer y desarrollarse profesionalmente, es decir, para autorrealizarse. En este sentido, adquiere mucha importancia la organización de cursos de capacitación coherentes a las necesidades de los docentes y la aplicación de estrategias de gestión del conocimiento. Se trata de que el docente se sienta motivado a partir de un nivel de satisfacción laboral que le permita comprometerse cada vez más con el desarrollo de las labores educativas.

1.1.2.3. Dimensión: las relaciones humanas

Respecto de las relaciones interpersonales, Solano (2017) sostiene que tiene que ver con la comunicación institucional, con las relaciones labores entre los trabajadores y los conflictos que pudiesen presentarse durante las relaciones labores entre los trabajadores y estos con las autoridades. Para los tratadistas de la administración de recursos humanos, como Chiavenato (2022), la comunicación dentro de la organización es de vital importancia. Muchos problemas de ejecución de las tareas o labores encomendadas se producen como resultado de la ausencia de información oportuna. Por ejemplo, el conocimiento de las funciones que se deben cumplir de las reglas que rigen la marcha de la institución, del logro de los objetivos y metas, entre otros, son informaciones que deben fluir permanentemente dentro de la organización. La ausencia de la información básica para el cumplimiento de las tareas, no solo genera problemas de cumplimiento de metas a la organización, sino que genera insatisfacción en el empleado, ocasionándose perjuicios al clima organizacional.

La relación entre compañeros de trabajo debe ser de cooperación o de apoyo mutuo, lo que debe ser propiciado por la gerencia de la organización. Además, estos autores dejan que de presentarse los conflictos, los gerentes deben intervenir para resolver inmediatamente, con la finalidad de evitar contratiempos imprevistos que afecten las actividades y el logro de los objetivos trazados.

En el caso de una institución educativa, basándonos en las fuentes consultadas, el director que viene a ser el líder de la institución, debe promover una comunicación fluida a través de los diferentes medios disponibles, de tal manera que los docentes estén informados oportunamente de todo aquello que les será útil para cumplir adecuadamente su labor pedagógica. Además, deben evitar los conflictos laborales entre los colegas y estos con las autoridades, así como con los padres de familia y los trabajadores administrativos. Para este efecto, el director debe promover las buenas relaciones laborales a través de una adecuada comunicación oportuna estableciendo los canales de comunicación más accesibles para todos.

1.1.3. Marco conceptual

Autoritario

El liderazgo autoritario se caracteriza por la centralización total del poder, donde el líder toma decisiones de manera unilateral y sin la participación significativa de los subordinados. En este enfoque, la comunicación fluye en una dirección, desde el líder hacia los miembros del grupo, sin un flujo sustancial de retroalimentación. Se establecen normas estrictas y se espera que los seguidores las cumplan sin cuestionar, mientras que la participación y la toma de decisiones son limitadas para los miembros del grupo. Aunque este estilo puede ser eficaz en situaciones de crisis, a largo plazo puede tener impactos negativos en la moral, la motivación y la creatividad de los individuos (Chiavenato, 2022).

Clima organizacional

El clima organizacional se refiere al entorno psicológico y emocional que prevalece en una organización, influyendo en la percepción, actitudes y comportamientos de

sus miembros. Este ambiente se construye a partir de factores como la comunicación, la cultura corporativa, las relaciones interpersonales, y la gestión de recursos humanos. Un clima organizacional positivo se caracteriza por la confianza, la colaboración, la motivación y la satisfacción laboral, lo que puede contribuir a un mejor rendimiento, mayor compromiso de los empleados y una menor rotación del personal (Koontz *et al.*, 2012).

Comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional se refiere al estudio de cómo los individuos y grupos actúan dentro de una organización, y cómo estas acciones afectan el rendimiento y la eficacia de la empresa. Examina factores como la motivación, la comunicación, la toma de decisiones, el liderazgo y la cultura organizacional para comprender mejor las dinámicas en el entorno laboral. Este campo busca identificar patrones y tendencias en el comportamiento de los empleados, así como desarrollar estrategias para mejorar la productividad, la satisfacción laboral y la eficacia general de la organización (Dessler y Varela, 2011).

Ecléctico

Es un tipo de líder que se caracteriza por ser flexible, de saber escuchar las necesidades y opiniones de sus seguidores, y partir de los distintos puntos, muchas veces divergentes, este líder puede lograr puntos de consenso; no obstante, no es un líder que ponga fuerza o empeño hacia algo, su característica es ser más diplomática para todas las cosas (Chiavenato, 2022).

Estructura organizacional

Es un sistema jerárquico que organiza a los distintos componentes de la empresa. Asignando a cada uno un grado de autoridad, autonomía, funciones y objetivos específicos; y al mismo tiempo que establece los parámetros de relación entre los componentes (CEPAL, 2014).

Indiferente

Es una característica de aquellos líderes que dejan autonomía y libertad de trabajo en sus subordinados. Se puede creer que este tipo de líder es aquel que no estaría

interesado en que se logren los objetivos de la empresa; pero en realidad la intención de este tipo de líder es que mediante el empoderamiento que da a sus subordinados, ellos logren la motivación y libertad suficiente para expresar toda su potencialidad en su desempeño (Chiavenato, 2022).

Integrado

Este tipo de líder se relaciona con un líder transformacional, que se preocupa por ser guía y orientador de sus seguidores, propiciando el trabajo en equipo y la motivación de sus miembros para lograr la mejora continua en su desempeño, así mismo sabe escuchar y considerar las necesidades de su personal (Chiavenato, 2022).

Liderazgo

El liderazgo es un aspecto central en la gestión y dirección de equipos, empresas y organizaciones. Más allá de ser una posición jerárquica, el liderazgo implica la capacidad de inspirar, motivar y guiar a otros hacia el logro de metas comunes. Los líderes efectivos no solo poseen habilidades técnicas y conocimientos, sino también habilidades sociales y emocionales que les permiten comprender y responder a las necesidades de su equipo. El liderazgo efectivo implica la capacidad de tomar decisiones informadas, comunicar claramente la visión y valores de la organización, fomentar la colaboración y empoderar a los miembros del equipo (Ojeda, 2017).

Percepción

Es un estado subjetivo, a través del cual se realiza una abstracción del mundo externo o de hechos relevantes, esta percepción se relaciona con la ordenación, clasificación y elaboración de sistemas de categorías con los que se comparan los estímulos que el sujeto recibe (Dubrin, 2018).

Relaciones interpersonales

Conjunto de interacciones que se dan entre los individuos de una comunidad, ya sea ciudad grande o pequeña, pueblo u organización, que permite a las personas relacionarse de una manera cordial y amistosa, basado en reglas aceptadas por todo el grupo (Dubrin, 2018).

Social

Es aquel líder orientado a desarrollar un espacio de trabajo en equipo, donde el clima organizacional sea el propicio para el desarrollo y desempeño de los trabajadores, y además se esfuerza por mantener buenas relaciones con todas las personas que influyen o se relacionan con su organización (Chiavenato, 2022).

1.2. Antecedentes

1.2.1. Antecedentes internacionales

En la Pontificia Universidad Católica de Chile, Morales (2016) sustentó la tesis referida a la influencia del liderazgo en el clima organizacional de dos centros educativos de la ciudad de Santiago. Se plantea como objetivo central determinar cómo influye el estilo de liderazgo directivo en el clima organizacional de cada uno de los centros educativos. Se consideran tres técnicas de investigación: entrevista, encuesta y análisis documental. No se establece con claridad que tipo de investigación se realizó y, por lo tanto, no se menciona un diseño de investigación con suma claridad. Sin embargo, en las conclusiones se destaca que el estilo de liderazgo predominante es el democrático, que este estilo de liderazgo ejercido influye de manera significativa en la percepción de los docentes y, en consecuencia, en el clima que predomina en los centros educativos. No se muestra estadígrafos que sustenten estas afirmaciones, por lo que se deduce que la investigación es de enfoque cualitativo, sin una secuencia metodológica coherente.

En la Universidad Técnica de Ambato, Gonzáles (2017) sustentó la tesis sobre el liderazgo y el clima organizacional en los colaboradores de la empresa Mao Underaction Ec del Cantón de Ambato, provincia de Tungurahua. Como propósito de la investigación se plantea investigar la influencia del liderazgo en el clima organizacional en la empresa señalada. Se considera como población de estudio a 50 trabajadores de la empresa. No se mencionada con claridad la técnica ni el instrumento, pero, según la forma cómo se recogió la información, se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas. De acuerdo al objetivo planteado se desprende que el tipo de investigación es de carácter explicativo, sin embargo, se menciona en la tesis que es cualitativo y cuantitativo. Por lo tanto, no se señala con claridad el tipo

ni el diseño de investigación. Entre las conclusiones más importantes que se destaca es aquella que sostiene que el liderazgo es deficiente, “el mismo que afecta la comunicación interpersonal entre las autoridades y sus subordinados, imposibilitando el cumplimiento de metas y objetivos, generando un clima organizacional defectuoso” (p. 78). No se muestran estadígrafos que sustenten estas conclusiones.

En otra investigación relacionada con el liderazgo y el clima organizacional, es la tesis presentada por Bueno y Orozco (2019). La tesis se sustenta en la Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia. Como objetivo central se plantean identificar la relación existente entre las variables del clima organizacional y el liderazgo transformacional en el personal administrativo de la Universidad señalada. Se establece como tipo de investigación el descriptivo correlacional, considerándose, por consiguiente, como modelo estadístico, la correlación de Pearson. Se toma como población de estudio a todos los trabajadores administrativos de la universidad señalada. Como conclusión principal se destaca que el clima organizacional tiene relación directa y de grado fuerte con el liderazgo transformacional, mostrándose en la parte de los resultados, y no así en las conclusiones, el coeficiente de 0.73, lo que es considerado como correlación fuerte. No se condice con la tabla de valores de Pearson, lo que deja entender que la tesis presenta vacíos notables respecto del tratamiento estadístico y su respectiva interpretación.

También tenemos un artículo desarrollado por Rivera et al. (2018), que busca medir el Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE, a partir de las percepciones de los trabajadores. Éste estudio es un análisis llevado a cabo en las ESE, que son la agrupación de los hospitales en Colombia, dicho análisis del clima organizacional lo realizaron a partir de la evaluación de las dimensiones de: apoyo, autonomía, cohesión, confianza, equidad, innovación, presión y reconocimiento; donde luego del procesamiento de datos los autores concluyeron que el clima organizacional en el ambiente laboral de la E.S.E. en general es adecuado (positivo), donde la dimensión de Apoyo es la que presenta mayor desarrollo, seguida de las dimensiones Autonomía y Cohesión.

Finalmente tenemos a Pedraza (2018), quien publica una investigación denominada: “El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano”. Esta investigación la desarrolla con una muestra representativa de trabajadores de tres instituciones grandes de la ciudad de Victoria – México, llegando a la conclusión que todas las dimensiones del clima organizacional se relacionan de forma positiva y significativamente con la satisfacción general de los trabajadores bajo estudio.

1.2.2. Antecedentes nacionales

Fernandez (2021) presenta una tesis de maestría en la Universidad César Vallejo de Lima, sobre Liderazgo directivo y clima institucional en docentes del distrito de Chapimarca en Apurímac. El objetivo principal de la investigación fue establecer la relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional virtual. Se adoptó por un enfoque cuantitativo de naturaleza aplicada, con un diseño descriptivo correlacional no experimental. La población de estudio consistió en 32 docentes, incluyendo 4 directivos de las instituciones educativas de Chapimarca. Se diseñaron dos cuestionarios para recopilar información relacionada con cada variable. Los resultados evidenciaron un nivel eficiente de liderazgo, y se observó que el clima institucional virtual se encontraba en un nivel alto, ya que el 59.4% de los docentes expresaron su opinión en este sentido. Además, el análisis del R-cuadrado arrojó un valor de 0.830, indicando que el 83.0% de la variabilidad del clima institucional virtual está significativamente relacionada con el liderazgo. En conclusión, el estudio destaca la presencia de un liderazgo apropiado y, por consiguiente, un clima institucional virtual adecuado entre los docentes de las instituciones educativas analizadas.

También se tiene en el Posgrado de Educación de la UCV lo tratado por Rojas (2021), quien presento una tesis sobre los estilos de liderazgo y clima institucional en una Institución Educativa de Penachí – Lambayeque. La investigación tuvo como objetivo principal examinar la relación entre los estilos de liderazgo y el clima institucional en la institución educativa N° 10063 Cruz de Yanahuanca, Penachí – Salas. Se optó por una metodología cuantitativa con un enfoque descriptivo-correlacional, de carácter básico y con un diseño no experimental. La muestra

comprendió a los 18 docentes y 2 auxiliares de la institución, y se emplearon dos instrumentos: el cuestionario de estilos de liderazgo de CELID-S y el cuestionario de escala de clima institucional de Martín Bris, con la recopilación de datos basada en un muestreo no probabilístico. Los resultados indicaron que las dimensiones Transaccional y Laissez Faire tienen una correlación moderada negativa con el clima institucional, mientras que la dimensión Transformacional muestra una correlación moderada positiva. Esto sugiere que solo un clima transformacional está asociado con un ambiente institucional favorable. La mayoría de los encuestados expresó que el clima en la institución es regular.

Chacon (2021) en la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, presenta una tesis de maestría con el propósito de analizar la relación entre el liderazgo directivo y el clima institucional en la Institución Educativa 40029 Ludwing Van Beethoven, distrito de Alto Selva Alegre, Arequipa, durante el año 2019. La muestra, de naturaleza no probabilística, estuvo compuesta por 52 docentes de nivel secundario pertenecientes a dicha institución. El enfoque de la investigación fue correlacional, con un diseño no experimental. Para evaluar el liderazgo directivo, se utilizó la Escala de liderazgo directivo adaptado del Marco de Buen Desempeño Directivo del MINEDU, 2017, Perú, con una confiabilidad evaluada mediante el coeficiente Alpha de Cronbach, obteniendo un valor de 0.948. Asimismo, para medir el clima institucional, se empleó el Cuestionario de Clima Institucional diseñado por Mario Martín Bris, el cual también presentó una confiabilidad de 0.948. Los resultados arrojaron un coeficiente de correlación de 0.290, indicando una correlación positiva baja entre el liderazgo directivo y el clima institucional.

También se debe mencionar el estudio de Rodríguez (2021) que en su tesis de maestría desarrolla una investigación sobre el liderazgo y clima institucional en la I.E N°86548 de Pichiu – Ancash. buscó analizar la relación entre liderazgo y clima institucional, utilizando un enfoque cuantitativo positivista y un diseño descriptivo correlacional, se trabajó con una muestra de 33 empleados. Dos instrumentos basados en preguntas cerradas con respuestas tipo Escala de Likert, con niveles de medición de deficiente, regular y bueno, fueron empleados. La validez se confirmó mediante juicio de expertos, y la confiabilidad se evaluó a través del Alfa de Cronbach ($\alpha = 0,85$; $\alpha = 0,86$). Los resultados, analizados con pruebas estadísticas de Pearson y “t”

de Student, indicaron una correlación positiva, directa y moderada entre liderazgo y clima institucional. Concluyó que el liderazgo no se percibe como eficaz en generar un clima institucional propicio. El 73% evaluó el liderazgo como regular a bueno, y el 27% lo calificó como deficiente. En cuanto al clima institucional, el 75.6% lo valoró de regular a bueno, mientras que el 24.4% lo consideró deficiente.

En la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo de Lima, Castillo (2018) sustenta la tesis referida al liderazgo y clima organizacional en el personal administrativo del Ministerio de la Producción, con sede en Lima. Como objetivo general se plantea determinar la relación entre liderazgo y el clima organizacional en el personal administrativo del Ministerio de la Producción con sede en Lima. La técnica de investigación que se utiliza para las dos variables es la encuesta. El instrumento de investigación con el que se recogen los datos de las dos variables es el cuestionario consistente en 24 preguntas. No se presentan conclusiones respecto del liderazgo, ni respecto del clima organizacional, sino solo respecto de la relación entre las dos variables y la relación de las dimensiones. Por lo tanto, se sostiene que entre las dos variables existe una correlación muy alta, mostrándose para ello el coeficiente de 0.95, lo que según la tabla de valores de Pearson significa, en efecto, el grado de correlación señalado.

En la Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión con sede en Lima, Espinoza (2017) sustenta la tesis que relaciona las variables clima organizacional y liderazgo como predictores del desempeño docente en los centros educativos iniciales de la unión peruana del norte de Lima. Se plantea como propósito central determinar si el clima organizacional y el liderazgo son predictores del desempeño docente. Para el recojo de datos se utiliza la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento. Entre las conclusiones se destaca que el clima organizacional en los centros educativos iniciales es negativo y, por lo tanto, el desempeño docente se ubica en el nivel promedio. Por otro lado, en cuanto respecta al liderazgo, se destaca que el liderazgo que predomina es el liderazgo transformacional, contribuyendo al buen desempeño docente. Al final se sostiene que el clima y el liderazgo son predictoras del desempeño docente. No se realizan pruebas estadísticas ni tampoco se sustenta científicamente tales aseveraciones.

En otra investigación del nivel nacional, se destaca la investigación de Chinchay (2010) La investigación se refiere a la influencia del liderazgo del director y el clima organizacional en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos. La investigación se realizó en el 2008 y fue sustentada en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de la Amazonía del Perú (UNAP), con sede en la ciudad de Iquitos. Como técnica de investigación se utiliza la encuesta y como instrumento el cuestionario con preguntas cerradas. Se plantea como objetivo determinar la influencia del estilo de liderazgo del director en el clima organizacional, concluyéndose que existe una influencia significativa, sin mostrarse el estadígrafo que lo sustente; sin embargo, se considera como diseño de investigación el modelo correlacional simple de dos variables. Respecto de las dos variables se establece que el liderazgo es bueno, así como el clima organizacional, también, es bueno. No se sustentan con datos estadísticos para tales afirmaciones, lo que le resta contundencia científica al trabajo.

Dentro de otras investigaciones previas que se tuvo en cuenta, merece atención el estudio llevado a cabo por Valencia (2017). En su investigación, Valencia se enfocó en la gestión educativa y su conexión con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N°09 Ate Vitarte-2016, ubicadas en la ciudad de Lima. Después de analizar y dar interpretación a los datos mediante la aplicación del modelo estadístico de correlación, concluyó que existe un nivel significativo de relación entre ambas variables. En otras palabras, estableció que el liderazgo de los directores está directamente vinculado con la gestión educativa. Este hallazgo respalda la hipótesis que estamos considerando en el presente proyecto, la cual sugiere que existe una correlación destacada entre el liderazgo y la administración deportiva.

En otro estudio Vila (2018) aborda la verificación del vínculo entre el liderazgo administrativo y la gestión educativa en las instituciones educativas públicas de nivel primario de la UGEL N°04, ubicada en el distrito de Comas, Lima, durante el año 2018, se evidencia a través de los resultados estadísticos una conexión significativa entre ambas variables. La autora de este estudio es Vila (2018), quien presentó su tesis en la Universidad César Vallejo. A partir de la conclusión principal, se deduce que este estudio adopta un enfoque correlacional, coincidiendo con la naturaleza del

proyecto que estamos planeando llevar a cabo. Además, los resultados respaldan la premisa que estamos buscando verificar con nuestra propia investigación.

Además tenemos el estudio de Valdivia (2015) que en su tesis presentada en Arequipa denominada sobre clima organizacional y el estilo de liderazgo percibido en los trabajadores del área administrativa del hospital III Yanahuara, tuvo por objetivo determinar la relación entre las variables, el estudio se configuro con un diseño de investigación fue el correlacional, la población fue de 108 trabajadores administrativos. Los instrumentos fueron la escala de Liderazgo (Kurt Lewin) y el Cuestionario de Clima Organizacional. Los resultados, obtenidos mediante la prueba de chi cuadrado, indican que no existe una conexión significativa entre el liderazgo y el clima organizacional entre los trabajadores administrativos del Hospital Yanahuara. Se observó que el 46.3% tiene una baja resistencia al cambio, el 40.7% percibe de manera favorable la comunicación, el 57.4% experimenta satisfacción, y el trabajo en equipo es considerado favorable por el 42.6%, mientras que se registra indiferencia en un 43.5%. Aunque la hipótesis de investigación no fue corroborada, se encontró una relación entre la comunicación y el liderazgo.

1.2.3. Antecedentes locales

En la Universidad Nacional del Altiplano, Valverde (2018) presenta una tesis relacionada con el tema del liderazgo y el clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial del distrito de Urubamba, departamento de Cusco. La investigación corresponde al diseño correlacional simple de dos variables. Como fuente de datos se consideran las percepciones de las docentes del nivel inicial, para lo que se utiliza una sola técnica, la encuesta, con su instrumento, el cuestionario. De la investigación se destacan tres conclusiones que nos servirán para contrastar con los resultados a los que lleguemos en la investigación que pretendemos realizar. Estas conclusiones son: como primera conclusión se destaca el estilo de liderazgo liberal que predomina según la percepción del 48% de las docentes encuestadas; como segunda conclusión, el clima organizacional es regular, según la percepción del 54% de docentes; y, como conclusión general, se destaca que entre las dos variables el grado de correlación existente es moderado, dado que el coeficiente de correlación obtenido es de 0.54, lo que, según la tabla de valores de Pearson, significa que el

grado de correlación entre las variables es positivo y moderado. Es necesario señalar que los estilos de liderazgo considerados en la investigación, corresponden a la teoría de Kurt Lewin.

Otra investigación presentada en la Universidad Nacional del Altiplano corresponde a Chata (2018) y el tema se refiere, también, a la correlación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional, pero esta vez, en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata de la provincia de Puno. Como objetivo central de investigación se plantea determinar el tipo de relación que existe entre las dos variables. Como única técnica de investigación se utiliza la encuesta, mientras que como instrumentos se utilizan el cuestionario de liderazgo de Kurt Lewin y el cuestionario de clima organizacional de Brunet. Del objetivo de investigación se deduce que el diseño considerado es el descriptivo correlacional simple de dos variables. Respecto del liderazgo se concluye que el 44% de docentes consideran que el estilo de liderazgo predominante es el democrático. En cuanto se refiere al clima organizacional, el 62% de docentes consideran que el clima organizacional es favorable. No se aplica ningún modelo de correlación estadística, como debería ser, sino la prueba Z, llegándose a la conclusión final que el estilo de liderazgo predominante en el director guarda relación e influencia con el clima organizacional. No hay ninguna conclusión respecto del tipo de relación que se propuso como objetivo central.

Una tercera investigación relacionada con las variables estilo de liderazgo y clima organizacional, corresponde a Barrios (2018), quien sustentó la tesis en la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano. Como objetivo central se plantea determinar el tipo de relación entre las dos variables, siendo el lugar de estudio las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica de la provincia de Puno. Como única técnica de investigación se utiliza la encuesta, mientras que como instrumentos se consideran el cuestionario de liderazgo de Kurt Lewin y el cuestionario de clima organizacional de Brunet. Según el objetivo de investigación planteado, el diseño considerado es el descriptivo correlacional simple de dos variables. Después de la discusión de datos se concluye que el 56% de docentes consideran que el estilo de liderazgo que predomina es el estilo democrático; el 54% de docentes consideran que el clima organizacional es favorable, y, en cuanto a la



conclusión principal, se determina que entre las dos variables existe una relación directa, aunque no se aplica ningún modelo estadístico de correlación, sino solo la prueba Z.

Por otro lado dentro de investigaciones sobre clima organizacional aplicadas al sector educativo, encontramos la tesis de Gómez (2020), que estudia la relaciones humanas y clima institucional en los docentes de las Instituciones Educativas de nivel primaria. Para ello desarrolla un estudio global sobre la relación existente entre las variables de relaciones humanas y del clima institucional, en las Instituciones educativas primarias de la ciudad de Azángaro; en dicho estudio la investigadora desarrolla una evaluación a través de cuatro dimensiones de las relaciones humanas como son: la libertad, la comunicación, persistencia y el respeto; logró probar su hipótesis de la existencia de la relación entre las variables de estudio con un R de 0.856, significativo a 0.01.

También podemos citar a la tesis de Condori (2017), quién desarrolló una investigación titulada: “Relación entre clima institucional y las relaciones interpersonales en los estudiantes de la IES “José Carlos Mariátegui”- Aplicación Una –Puno 2017”. Este es un estudio de tipo cuantitativo, no experimental, de alcance descriptivo. En dicha investigación el autor demostró la relación existente entre las variables de Clima Institucional y Relaciones Interpersonales en los estudiantes de la IES Aplicación – Puno, con un valor R de 0.871 que demuestra una correlación positiva fuerte; pero basado solo en una muestra de 35 estudiantes de los 278 que existen en tal IES.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema

Un equipo de trabajo bien consolidado y eficiente dentro del marco de un buen clima organizacional, es la expectativa de todas las instituciones educativas (MINEDU, 2009a); no obstante a ello en la situación de la mayoría de instituciones encontramos conflictos internos entre los agentes educativos. En efecto el MINEDU ha identificado que los problemas de un inadecuado clima institucional existente dentro de las instituciones educativas estarían interfiriendo en el desarrollo adecuado de los procesos educativos (Gómez, 2020).

Es así que, en el 2012, el que fuera director regional de educación de Puno Prof. Edmundo Cordero, en sesión de consejo regional, mencionaba que hasta los órganos de asesoría jurídica de la DRE Puno llegan bastantes casos relacionados a apelaciones sobre conflictos de clima organizacional dentro de las instituciones educativas, que luego en un porcentaje pasan al fuero judicial a través del proceso contencioso administrativo; y por ello la DRE Puno tiene sobre carga procesal, de este tipo de casos, que requieren trabajo de mucho personal, tiempo y otros recursos. Al respecto el mismo director sostenía en base a su reflexiva experiencia, que todos estos casos se podrían evitar si los directores dentro de sus propias instituciones educativas hubieran ejercido un buen liderazgo basado en resolución de conflictos.

En las instituciones educativas de la provincia de Azángaro el clima predominante en las instituciones educativas es un problema que no se ha resuelto. Según las entrevistas previas realizada por la autora del presente proyecto a 15 docentes de la Institución

Educativa Secundaria N°125 INA, todos manifestaron que entre los profesores había grupos enfrentados por intereses personales, que no se relacionaban adecuadamente algunos docentes con los padres de familia, con los trabajadores administrativos y con las autoridades. Por otro lado, los entrevistados señalaron que muchos de ellos estaban en desacuerdo con los planes y proyectos que se están ejecutando, con las normas que rigen la institución educativa y, en general, con las actividades extracurriculares que se programaron para el año escolar. En la mayoría de los casos, los desacuerdos son como resultado de la ausencia de consenso en la formulación y aprobación de los instrumentos de gestión, dentro de ellos, del proyecto educativo institucional, del plan anual de trabajo y del reglamento interno de la institución.

Por otro lado, según la opinión de los docentes entrevistados, los problemas señalados se pueden superar si la autoridad tomase decisiones democráticas en aquellos asuntos que son de carácter institucional como la formulación y elaboración de los instrumentos de gestión, que las acciones de supervisión se realicen en forma de asesoramiento y no en forma de persecución policíaca como con frecuencia se realiza, generándose, de esta manera, controversias y descontentos que afectan el buen clima organizacional. Es decir, según la opinión de los docentes entrevistados, el director no ejerce un estilo de liderazgo que motive a los docentes, sino que, más bien, los desamina o los convierte en indiferentes.

Por los problemas descritos, en la presente investigación en un inicio se tuvo que asumir que el estilo de liderazgo que ejerce la autoridad, guardaba directa relación con el clima organizacional. Este supuesto se tuvo que probar con la investigación proyectada, iniciándose con el registro del estilo de liderazgo predominante, con la identificación del nivel de clima organizacional que predomina y, finalmente, con la determinación del grado de correlación a través de la aplicación del modelo estadístico de la correlación de datos agrupados en intervalos de Karl Pearson.

2.2. Enunciados del problema

2.2.1. Problema general

¿En qué grado están correlacionados los estilos de liderazgo de Blake y Mouton y el clima organizacional en las instituciones educativas secundarias de la provincia de Azángaro durante el primer semestre del año escolar 2021?

2.2.2. Problemas específicos

- ¿Qué estilo de liderazgo propuesto por Blake y Mouton predomina en el primer semestre del año escolar 2021, según la percepción de los docentes, en las instituciones educativas secundarias de la provincia de Azángaro?
- ¿Cuál es el nivel de clima organizacional que caracteriza, según la percepción de los docentes, a las instituciones educativas secundarias de la provincia de Azángaro durante el primer semestre del año escolar 2021?

2.3. Justificación

Una de las razones de la importancia de la investigación radica en la ausencia de estudios acerca del clima organizacional en las instituciones educativas de educación secundaria de la provincia de Azángaro. Esta es una de las razones por las que en estas instituciones se piensa que la deficiente educación que se brinda a los estudiantes es el resultado de la deficiente calidad profesional de los docentes, dejándose a un lado el tema del clima organizacional. Por otro lado, cuando se presta atención al tema del clima organizacional por algunos conflictos escandalosos, se piensa que la causa inmediata es la actitud egoísta o la pésima predisposición de los docentes por llevarse bien entre ellos. Se deja a un lado el estilo de liderazgo que, según el supuesto que aquí se sostiene, es una de las variables que está correlacionada con el clima organizacional. No se descarta la existencia de otros factores, pero, según las exploraciones realizadas, una de las variables que directamente se relaciona con los constantes problemas de relaciones laborales es el deficiente liderazgo de las autoridades educativas.

Por consiguiente, la utilidad de la investigación se encuentra en los resultados que vamos a alcanzar a las autoridades de las instituciones educativas de educación secundaria de la provincia de Azángaro. Estos resultados establecen que entre las dos variables existe una

alta correlación y por, consiguiente, las autoridades deben mejorar en su estilo de liderazgo, considerando la propuesta de Blake y Mouton (1962), y, además, se deben tomar decisiones oportunas para que los indicadores del clima organizacional sean mejor administradas y de esta manera la armonía y la cooperación laboral sean los factores que caractericen el trabajo pedagógico de las instituciones educativas de la provincia señalada. Además, los docentes de las instituciones donde se realizó la investigación, al conocer los resultados del estudio, serán motivados para reflexionar positivamente con el fin de mejorar su desempeño docente y, de esta manera, contribuir al buen clima organizacional y, por ende, para mejorar los niveles de aprendizaje de los estudiantes.

2.4. Objetivos

2.4.1 Objetivo general

Determinar el grado en que están correlacionados los estilos de liderazgo de Blake y Mouton y el clima organizacional en las instituciones educativas secundarias de la provincia de Azángaro durante el primer semestre del año escolar 2021.

2.4.2 Objetivos específicos

- Registrar el estilo de liderazgo propuesto por Blake y Mouton que predomina en el primer semestre del año escolar 2021, según la percepción de los docentes, en las instituciones educativas secundarias de la provincia de Azángaro.
- Identificar el nivel de clima organizacional que caracteriza, según la percepción de los docentes, a las instituciones educativas secundarias de la provincia de Azángaro durante el primer semestre del año escolar 2021.

2.5. Hipótesis

2.5.1. Hipótesis general

Los estilos de liderazgo de Blake y Mouton están correlacionados en un grado positivo alto con el clima organizacional en las instituciones educativas secundarias de la provincia de Azángaro durante el primer semestre del año escolar 2021.



2.5.2. Hipótesis específicas

- El estilo de liderazgo autocrático, propuesto por Blake y Mouton, es el que predomina, según la percepción de los docentes, en las instituciones educativas secundarias de la provincia de Azángaro, es el estilo durante el primer semestre del año escolar 2021.
- El nivel de clima organizacional que caracteriza, según la percepción de los docentes, a las instituciones educativas secundarias de la provincia de Azángaro durante el primer semestre del año escolar 2021, es el conflictivo.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar de estudio

La provincia de Azángaro es una de las trece provincias que conforman la Región de Puno. Está ubicada en la Región de Puno en el Sur del Perú. Cuyas coordenadas georreferenciales son: 14°54'35"S 70°11'50"O.

En el ámbito educativo, en esta provincia se imparte educación pública (98%) y privada (2%); en especial destaca la educación pública que se ofrece en los niveles de educación básica regular y educación superior no universitaria. De acuerdo a los datos de ESCALE-MINEDU, al 2021 en esta provincia se tiene un total de 1 171 instituciones educativas en educación básica regular, donde existían 2 651 docentes que brindan sus servicios a un total de 29 143 estudiantes.

Finalmente, Azángaro, fue fundada en 1825, el clima es cálido y templado, con dos estaciones marcadas. En la hidrogeología de la cuenca del río Azángaro, se encuentran características como bicarbonatadas cálcicas y sulfatadas. La historia de Azángaro se remonta a 1586, donde como hito memorable se tiene la construcción de la iglesia "Nuestra Señora de la Asunción".

3.2. Población

La población se refiere al conjunto completo de elementos o individuos que comparten características comunes y que son el foco de estudio.

La población de investigación estuvo conformada por los docentes nombrados y contratados que en el año 2021 laboran en las instituciones educativas del nivel

secundario de la provincia de Azángaro. Se trata de instituciones educativas de gestión pública.

Tabla 1

Población de docentes de las instituciones educativas secundarias de Azángaro

Institución educativa secundaria	Nombrados		Contratados		Total
	Mujeres	Varones	Mujeres	Varones	
Agropecuario N°125 INA	4	23	6	7	40
Agropecuario Chocco	2	13	6	11	32
San Miguel de Achaya	4	8	6	11	29
Total	10	44	18	29	101

Fuente: A partir del Cuadro de Asignación de Personal de las IES.

Según la tabla 1, la población de estudio la constituyen 101 docentes, de los cuales los docentes nombrados son 10 mujeres y 44 varones; mientras que los docentes contratados son 18 mujeres y 29 varones.

3.3. Muestra

Una muestra se refiere a un subconjunto representativo de la población total que se selecciona para ser observado, analizado o estudiado.

De la población prevista se toma una muestra representativa aplicándose la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{E^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

Donde:

N: Población

p: Proporción de p (0.5)

q: proporción de q (0.5)

E: Margen de error (0.05)

Z: Valor de distribución Z (1.96)

$$n = \frac{(1.96)^2(101)(0.25)}{(0.05)^2(101 - 1) + (1.96)^2(0.25)} = \frac{97}{1.21} = 80$$

La muestra de estudio estará conformada por 80 docentes, pero, para determinar cuánto es la muestra por cada institución educativa, se aplica la siguiente fórmula:

$$n_i = \frac{nN_i}{N}$$

Donde:

n_i : Muestra de estrato

n : Muestra general

N_i : Población de estrato

N : Población general

$$n_i = \frac{80(40)}{101} = 32 \text{ IES Agropecuario N°125}$$

$$n_i = \frac{80(32)}{101} = 25 \text{ IES Agropecuario Chocco}$$

$$n_i = \frac{80(29)}{101} = 23 \text{ IES San Miguel de Achaya}$$

Luego, para determinar las muestras por género, sin considerar las condiciones laborales, se aplica la regla de tres simple y se tiene la siguiente muestra estratificada.

Tabla 2

Muestra de docentes de las instituciones educativas secundarias de Azángaro

Institución educativa secundaria	Docentes		Total
	Mujeres	Varones	
Agropecuario N°125 INA	8	24	32
Agropecuario Chocco	6	19	25
San Miguel de Achaya	8	15	23
Total	22	58	80

Por consiguiente, la muestra está conformada por 80 docentes; de los cuales 32 docentes pertenecen a la IES Agropecuario N°125; 25 docentes, a la IES Agropecuario Chocco; y 8 docentes, a la IES San Miguel de Achaya. Esta muestra será constituida aplicándose la técnica de la lotería o al azar, lo que significa que la muestra es de tipo probabilístico.

3.4. Método de investigación

Los métodos de investigación son procedimientos, instrumentos y alcances que conducen a que una investigación se realice bajo los parámetros científicos, donde sus resultados sean confiables y relevantes (Comotto, 2020), en tal sentido el detalle de los métodos se estableció de la siguiente manera.

3.4.1. Enfoque de investigación

El enfoque de investigación es cuantitativo. Al respecto esta tipología se caracteriza por estudios donde se recurre a construcciones teóricas previas, lo cual nos permite postular hipótesis a priori, para luego durante la investigación probar o refutar tales postulados (Hernández - Sampieri y Mendoza, 2018).

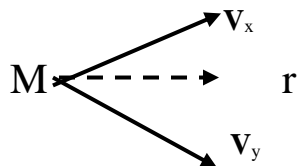
3.4.2. Tipo de investigación

Según el objetivo que se persigue es de tipo básico, puesto que se trata de construir conocimiento en cuanto al liderazgo en el sector educativo; mientras que según la estrategia de investigación que se seguirá es una investigación no experimental, este

tipo de estudio se caracteriza porque no se manipula las variables bajo estudio (Charaja, 2018).

3.4.2. Diseño de investigación

El diseño de investigación que se asume es el descriptivo correlacional simple de dos variables, cuyo esquema es como sigue:



Donde:

M: Muestra de investigación (80 docentes)

Vx: Estilo de liderazgo de Blake y Mouton

Vy: Clima organizacional

r : Coeficiente de correlación

Según el diseño asumido, primero, se recogieron los datos respecto de cada una de las variables a través de sus instrumentos previamente elaborados y validados por juicios de expertos; luego, en segundo orden, se realizará la prueba estadística aplicándose el modelo de correlación de datos agrupados en intervalos de Pearson, con el fin de determinar el grado de correlación existente entre las dos variables de investigación.

3.5. Descripción detallada de métodos por objetivos específicos

Al respecto de las técnicas e instrumentos que se utilizaran en cada objetivo específico tenemos:

Tabla 3

Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Objetivos	Método	Técnica	Instrumento
Objetivo específico 1: Registrar el estilo de liderazgo	Deductivo	Observación	Ficha de observación de liderazgo de Blake y Mouton (1962) de 18 Ítems (Anexo 1 y Anexo 2)
Objetivo específico 2: Identificar el nivel de clima organizacional	Deductivo	Encuesta	Cuestionario de Clima Organizacional de Solano (2017) 36 Ítems (Anexo 3)

Ambos instrumentos fueron validados por juicio de tres expertos, conforme se puede ver en el Anexo 4, donde los puntajes promedio alcanzados fueron de 31.66, en una escala de 10 a 40 para el cuestionario de liderazgo y el mismo valor para el cuestionario de clima organizacional; por lo tanto, se tiene que ambos cuestionarios tuvieron la validez suficiente para ser aplicados para el caso de la investigación.

Para garantizar la correcta aplicación de los instrumentos en las instituciones educativas elegidas, se hizo las gestiones administrativas en las direcciones de cada institución educativa (Anexo 5), y finalmente una vez terminado las encuestas se procedió a solicitar y recibir la constancia de conformidad por parte de la dirección de dichas instituciones educativas (ver anexo 6).

Por otro lado, para estructurar y guiar mejor la investigación se desarrolló la siguiente matriz de operacionalización de variables por objetivos:

3.5.1. Operacionalización del objetivo específico 1: Registrar el estilo de liderazgo

Tabla 4

Operacionalización de variables para objetivo específico 1

Variables	Dimen- siones	Indicadores	Valores de ítems
Estilos de Liderazgo se refiere a la manera en que un líder aborda la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y la dirección de su equipo u organización.	Énfasis en el trabajo pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> - Importancia del cumplimiento de las tareas para lograr los objetivos trazados. - Monitoreo permanente de la labor docente para que se cumplan con los horarios y turnos. - Evidencia de disfrute por la ejecución de tareas desafiantes que se realizan en la institución. - Revisión de todos los detalles tras el cumplimiento de una tarea pedagógica encargada a un docente o aun equipo. - Manifestación de capacidad para llevar a cabo varias tareas al mismo tiempo. - Control efectivo del tiempo de trabajo. - División de los grandes proyectos en pequeñas tareas manejables como frecuente estilo natural del director. - Preferencia frecuente por el análisis de problemas. - Lectura de artículo y libros acerca de la especialidad profesional para ponerlos en práctica. - Motivación a los docentes para que participen en las decisiones institucionales e implementa las ideas y sugerencias que se le alcanzan. - Apoyo a los docentes en la realización de las nuevas tareas o procedimientos. - Aliento a los docentes para que sean creativos en su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nunca (0) - A veces (1, 2, 3) - Siempre (4, 5)
	Énfasis en los docentes	<ul style="list-style-type: none"> - Lectura de artículo y libros acerca de liderazgo y psicología laboral para ponerlos en práctica. - Preocupación por las buenas relaciones sociales cuando se realizan correcciones al personal docente. - Explicación detallada a los docentes acerca de una tarea compleja que deben ejecutar. - Importancia a el desarrollo de los equipos de trabajo docente. - Respeto a los derechos laborales y profesionales (límites) de los docentes. - Consejos frecuentes a los docentes para que mejoren su desempeño pedagógico. 	

Fuente: Operacionalización desarrollada a partir de Blake y Mouton (1962)

Para la interpretación del nivel de liderazgo se utilizó 2 formas; en primer lugar está el punto cardinal de Blake y Mouton (1962) que determina el tipo de liderazgo en base a un cuadrante, este punto cardinal se compone de los puntajes obtenidos en la dimensión “personas” y dimensión "trabajo", y su cálculo se hace según lo establecido en el anexo 2.

La segunda forma de procesamiento de la variable liderazgo fue a través de la escala baremo, esto nos permite tener valores para luego hacer la prueba de correlación estadística. De manera que los nuevos valores son: muy inadecuado (18-32), inadecuado (33-47), regular (48-61), adecuado (62-76) y muy adecuado (77-90).

3.5.2. Operacionalización del objetivo específico 2: Identificar el nivel de clima organizacional

Tabla 5

Operacionalización de variables par objetivo específico 2

Variables	Dimensiones	Indicadores	Valores de ítems
Clima Organizacional Se refiere al ambiente psicológico y emocional que prevalece en una organización	Estructura organizacional	- Espacio y condiciones físicas de trabajo.	1 Muy inadecuado 2 Inadecuado 3 Regular 4 Adecuado 5 Muy adecuado
		- Estilo de dirección de las autoridades.	
	Comportamiento organizacional	- Estructura formal de la institución	
		- Productividad de los docentes.	
		- Tensiones y estrés laboral.	
		- Capacidades pedagógicas	
		- Medidas durante el ausentismo del docente.	
		- Motivación a los docentes.	
		- Satisfacción de expectativas.	
		- Comunicación institucional.	
Relaciones interpersonales	- Relación con los colegas de trabajo. - Conflictos laborales.		

Fuente: Operacionalización desarrollada a partir de Solano (2017)

Para la interpretación general de la situación del Clima organizacional en los colegios se utilizó la escala baremo, el cual fue construido en cinco niveles de intensidad según como los docentes consideran que esta el clima en sus escuelas: muy conflictivo (36-65), conflictivo (66-94), regular (95-122), buen clima (123-151) y muy buen clima (152-180).

En cuanto al procesamiento estadístico y la prueba de hipótesis tenemos:

Determinación de las hipótesis estadísticas:

$H_0: R_{xy} = 0$ No existe ningún grado de correlación entre las dos variables.

$H_1: R_{xy} \neq 0$ Existe correlación entre las dos variables.

- Margen de error que se asume: $\alpha = 0.05$
- Grado de confianza 95%, es decir $z=1.96$
- Grados de libertad: $glib. = n-1 = 80-1=79$
- Prueba estadística de Rho Spearman:

$$p = \frac{S_{xy}}{S_x S_y} = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (R(x_i) - \overline{R(x)}) \cdot (R(y_i) - \overline{R(y)})}{\sqrt{\left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (R(x_i) - \overline{R(x)})^2\right) \cdot \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (R(y_i) - \overline{R(y)})^2\right)}}$$

-Regla de decisión: El coeficiente de correlación que se obtenga con la prueba estadística, será interpretado de acuerdo a la escala de valores del coeficiente R.

- La escala de valores del coeficiente de correlación es la siguiente:

- | | |
|--------------|--|
| -1 | Correlación negativa grande y perfecta |
| -0.9 a -0.99 | Correlación negativa muy alta |
| -0.7 a -0.89 | Correlación negativa alta |
| -0.4 a -0.69 | Correlación negativa moderada |
| -0.2 a -0.39 | Correlación negativa baja |



-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2. a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Los resultados serán confiables estadísticamente cuando el valor de Sig. < Margen de Error α (0.05).

Es importante precisar que la prueba de Rho de Spearman es una prueba no paramétrica que mide las relaciones monotónicas de las variables, es decir, cuando un incremento en los valores de una variable implica un incremento en los valores de la otra variable, de esta forma se prueba la existencia de correlación. Para que esta prueba sea adecuadamente aplicada además se sugiere que los datos estén categorizados bajo una escala, y efectivamente nuestros datos están ordenados con respuestas tipo escala de Likert.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados son presentados en conformidad a lo encontrado con el procesamiento de los datos de las encuestas. Para un orden adecuado, este capítulo se organiza secuencialmente en base a los resultados de los dos objetivos específicos, sumado además de la prueba de hipótesis y finalmente se incluye una discusión.

Antes de pasar al desarrollo de los acápitos, se de precisar que se incluye en los anexos todos los estadísticos descriptivos por género y condición laboral de los sujetos investigados.

4.1. Objetivo Específico 1: Registrar el estilo de liderazgo predominante

Para evaluar los estilos de liderazgo considerando el resultado de la encuesta que consta de 18 Ítems, se tuvo que obtener los puntajes promedio de las dimensiones de trabajo y personal, cuyos valores son 5.44 y 4.80 respectivamente (dichos datos se pueden verificar de mejor manera en el Anexo 8). Una vez obtenido los valores individuales de las dimensiones de estilos liderazgo, estos se ubican en la Malla Gerencial de Blake y Mouton (1962) (Figura 2).

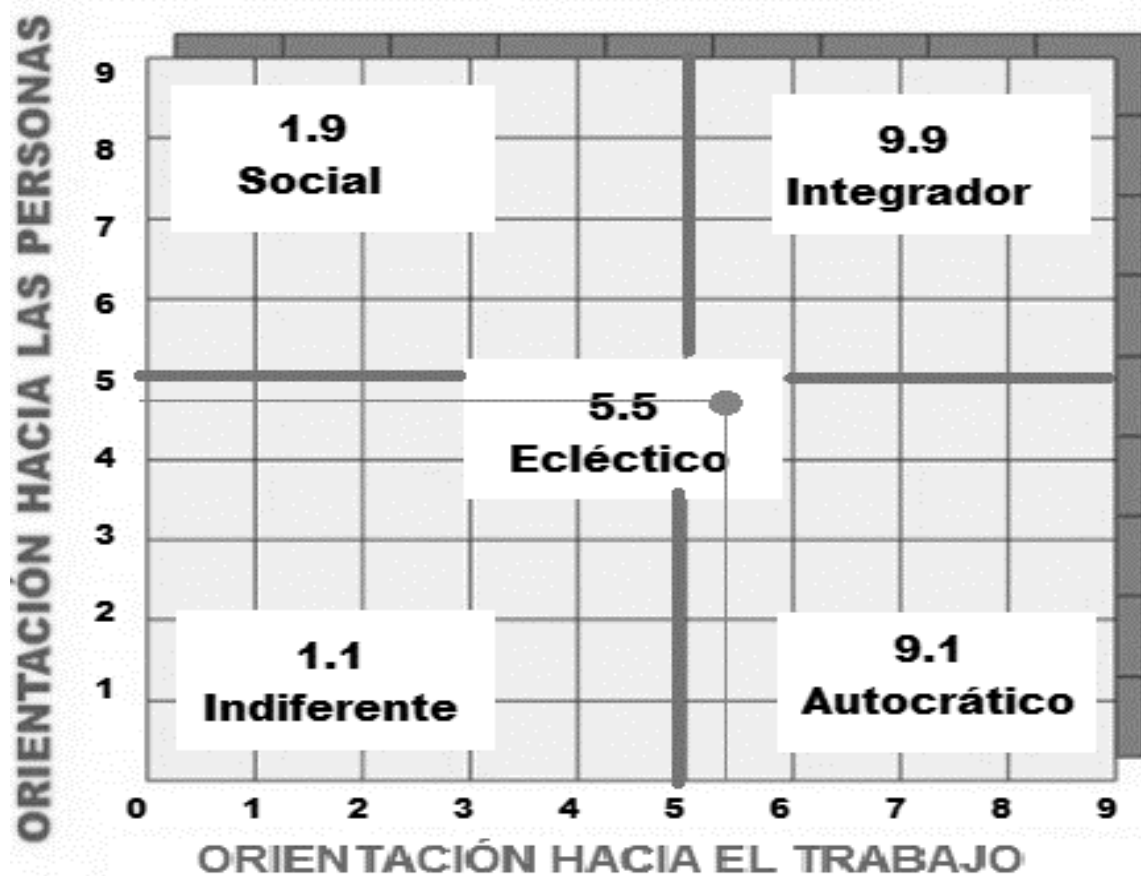


Figura 2. Malla Gerencial de Blake y Mouton

Fuente: Malla adaptado de Blake y Mouton (1962), donde se ubica el punto (5.44 , 4.80) en base a los datos del estudio.

En la figura anterior se puede apreciar que la intersección de los puntos, se ubica en el cuadrante que indica que el tipo de liderazgo es el autocrático o autoritario, es de notar que también el punto de encuentro se aproxima al punto medio, es decir el liderazgo también tiende al tipo Eclético. Al respecto menciona Chiavenato (2022) que el liderazgo es un estilo de liderazgo en el cual el líder toma decisiones de manera unilateral y ejerce un alto grado de control y poder sobre su equipo u organización, y este hecho según Senge (1995) es lo más inadecuado ya que contraviene un trabajo en equipo, donde se puede aprovechar las potencialidades e ideas de cada miembro del equipo para mejorar los resultados o metas organizacionales.

Entonces como se expuso, de acuerdo a los resultados ubicados dentro de los parámetros de la malla gerencial de Blake y Mouton (1962), los estilos de liderazgo que predominan en los directores de las instituciones educativas secundarias de Azángaro son el estilo ecléctico y el estilo autocrático; este hallazgo marca distancia de lo encontrado por Valverde (2018), quién determino que el estilo de liderazgo de los directores de las instituciones educativa de inicial del distrito de Urubamba es en mayoría democrático y liberal; así mismo también no concuerda con lo hallado por Chata (2018), quien determinó que los estilos de liderazgo predominantes en las instituciones educativas del distrito de Croata son el democrático y Liberal; y finalmente otro estudio presentado por Barrios (2018) nos indica que los estilos de liderazgo predominantes en las instituciones educativas del distrito de Capachica son el democrático y el autoritario; en tal sentido viendo la diversidad de hallazgos respecto a los estilos de liderazgo encontrado en distintos espacios educativos; podemos afirmar que el estilo de liderazgo es diferente a cada realidad, visto que sus directivos tienen formas de actuar propias a su personalidad y contexto.

4.2. Objetivo Específico 2: Identificar el nivel de clima organizacional

Para el análisis del clima organizacional, se tienen en el anexo 9, a detalle los resultados de cada dimensión y sus respectivos indicadores.

Al respecto de evaluar el nivel del clima institucional, en la figura 3 de acuerdo a la percepción de los docentes encuestados tenemos que el 46.25% consideran como regular; seguido de un 41.25% que califican como un ambiente conflictivo; por otro lado, solo tenemos un 8.75% de docentes que perciben que existe un buen clima institucional en sus colegios. En tal sentido podemos decir que el Clima Institucional se percibe como regular y conflictivo.

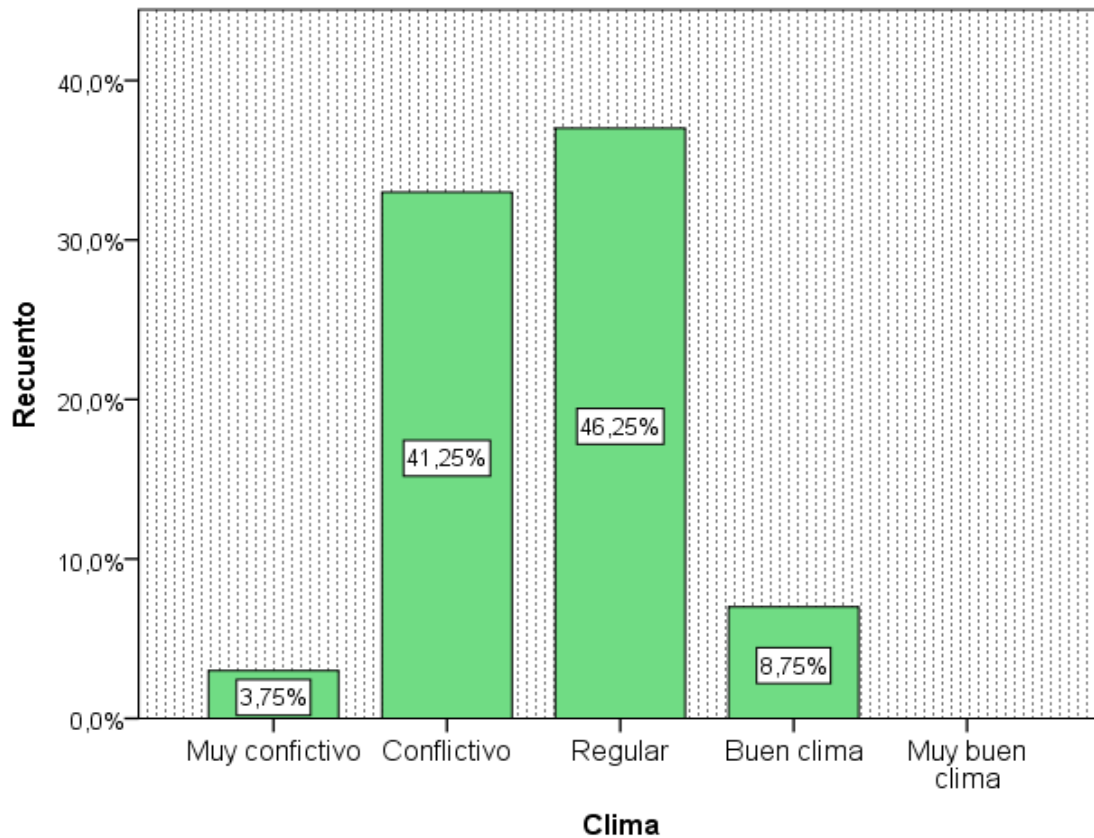


Figura 3. Resultados la dimensión clima organizacional

De acuerdo a Jara (2018) en el servicio público se debe buscar que las entidades promuevan un clima organizacional adecuado, y al encontrar que el clima es regular con tendencia a conflictivo, tenemos que este tipo de clima no logra generar un espacio adecuado para que los docentes puedan desenvolverse con el mejor desempeño posible. Al respecto Drucker (1954), padre de la gestión moderna, sostenía que las organizaciones deben tener un enfoque hacia adentro, de diseñar un estructura orgánica en recursos humanos que favorezca la comunicación e integración de todos los miembros de la organización, y que al contrario de no hacer ello, se caía en el error de construir organizaciones ortodoxas burocratizadas que no ofrezcan un espacio cálido para que la comunicación se establezca de la manera más natural y optima entre los trabajadores. Por lo tanto formar un clima organizacional adecuado, en las palabras de Chiavenato (2022), no solo se reduce a una tarea del área de gestión de recursos humanos, más también es un tarea fundamental de la alta dirección, que una vez identificado, con un diagnóstico, inconvenientes en el clima organizacional, debe diseñar e implementar estrategias de solución en términos de recursos humanos.

Entonces, los resultados de acuerdo a los datos procesados de nuestra encuesta aplicada a los docentes, nos dicen que los docentes perciben que el clima organizacional en las intuiciones educativas secundarias de Azángaro son inadecuadas a regulares; este hallazgo concuerda en parte con lo encontrado por Valverde (2018), quien tuvo como resultado de su investigación que el clima es regular en las instituciones educativa de inicial del distrito de Urubamba; por su parte sucede lo mismo con la investigación de León (2015) donde se concluye que en la institución educativa N° 5170 en Lima los docentes en mayoría califican el clima organizacional como regular; no obstante en el trabajo de Chata (2018), se encontró que el clima organizacional es favorable en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata. Toda esta comparación de hallazgos también nos llevan a entender que el clima organizacional varía de acuerdo al espacio donde se evalué; en efecto de acuerdo a Chiavenato (2019), el clima organizacional es un conjunto de costumbres, valores y objetivos que fluyen dentro de cada institución, y su construcción se da pro influencia de los directivos, del mismo personal, de su sistema burocrático y el contexto donde se desenvuelven, haciendo que cada organización tenga un clima institucional propio..

4.3. Objetivo General: Grado de relación entre variables estilos de liderazgo y clima organizacional

En la tabla 6, podemos apreciar el cruce de las variables estilo de liderazgo y clima organizacional, donde sobresale que el 37.5% de docentes consideran que el clima organizacional es regular y al mismo tiempo los estilos de liderazgo también; al mismo tiempo tenemos que el 35% de los docentes que dijo que el clima organizacional era conflictivo, valoran como inadecuado los estilos de liderazgo.

Tabla 6

Tabla de contingencia

		Estilos de Liderazgo			Total
		Inadecuado	Regular	Adecuado	
Clima Organizacional	Muy conflictivo	3,8%			3,8%
	Conflictivo	35,0%	6,3%		41,3%
	Regular		37,5%	8,8%	46,3%
	Buen clima		1,3%	7,5%	8,8%
Total		38.8%	45.1%	16.3%	100%

Los resultados anteriores nos dan a entender de que existe cierta relación directa entre las variables de estudio, dado que la variable clima organizacional crece conforme la variable liderazgo también crece; es decir hay una relación positiva. Al respecto, desde el enfoque teórico, encontramos que Aktouf (2009) refiere al liderazgo como una actividad de dirección, por lo cual los directivos tienen como tarea el diseño organizacional humano, este diseño, sostiene el autor, debe ser único, construido a partir de las particularidades de la actividad organizacional y las particularidades individuales de los miembros, de manera que el diseño logre una conexión entre las actividades propias de la organización y las particularidades de cada miembro, de esta forma el liderazgo es un vía por la cual los directivos construyen un clima adecuado para sus organizaciones; no obstante Koontz et al. (2012), que existe inconvenientes en los estilos de liderazgo que ejercen los directivos, los cuales no se adaptan al tipo de organización y personal que se tiene, produciendo diseños organizacionales que pueden perjudicar el desarrollo y desenvolvimiento del personal; esto se puede deber a una carencia de líderes adecuado son el conocimiento y experiencia suficiente para incidir en la construcción de un clima organizacional optimo.

Finalmente, al respecto la relación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional en nuestro estudio hemos encontrado en el acápite posterior un alto nivel de correlación con dirección positiva entre dichas variables; este hallazgo concuerda con lo encontrado con el estudio de Barrios (2018) quien encontró un nivel de relación directa y positiva de los estilos de liderazgo y clima organizacional de las instituciones educativas del distrito

de Capachica; así mismo también se guarda relación con el estudio de Chata (2018) que demostró relación directa y positiva de los estilos de liderazgo con el clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata-Puno; y también se coincide con Valverde (2018) quien halló un R de 0.54 para la relación de los estilos de liderazgo y el clima organizacional, lo cual indica una relación positiva y directa; incluso la relación entre el liderazgo y el clima organizacional se da en estudios sobre instituciones educativas superiores, por ejemplo en el estudio de Bueno y Orozco (2019), encontró que existe relación directa entre el liderazgo y el clima organizacional en los directivos de la Universidad Tecnológica de Pereira y así mismo Castillo (2018), nos muestra una correlación muy alta ($R=0.951$) entre las variables de liderazgo con clima organizacional en el Ministerio de Producción del Perú; entonces en suma esta comparativa nos da a entender que los estilos de liderazgo están correlacionados con el clima organizacional en las instituciones educativas y también en otros espacios laborales; y por ello como decía Weihrich et al. (2017) un buen liderazgo genera la construcción y mantenimiento de un clima organizacional adecuado que pueda lograr la motivación necesaria para que el personal logre altos niveles de desempeño.

4.4. Contrastación de hipótesis

Luego de haber cumplido con los objetivos propuestos para el desarrollo del presente trabajo de investigación, los cuales nos han servido para dar respuesta a nuestras interrogantes planteadas; y en base a los resultados obtenidos seguidamente contrastaremos nuestras hipótesis para confirmarlos o rechazarlos.

4.1.1. Contrastación de la Hipótesis Específica 1

Dado la hipótesis específica de la investigación:

“El estilo de liderazgo autocrático, propuesto por Blake y Mouton, es el que predomina, según la percepción de los docentes, en las instituciones educativas secundarias de la provincia de Azángaro, es el estilo durante el primer semestre del año escolar 2021”.

Para determinar la veracidad de esta hipótesis, no es necesario el uso de pruebas estadísticas, visto que Blake y Mouton (1962) tiene su propia metodología basado en la Malla Gerencial que proponen.

De acuerdo a los resultados expuestos en la figura 2, tenemos que el punto de intersección del liderazgo orientado al trabajo y el liderazgo a las personas, se da en el punto (5.44, 4.80); este punto verificando en la malla gerencial encontramos que se ubica en el cuadrante IV que indica que el tipo de liderazgo es autoritario, pero que también se acerca al punto de liderazgo electivo; es decir el estilo de liderazgo que predomina en los directivos de las instituciones educativas secundarias de Azángaro es una mezcla de liderazgo autoritario y ecléctico; en base a estos hallazgos es posible afirmar de forma parcial la hipótesis específica 1.

4.1.2. Contrastación de la Hipótesis Específica 2

Dado la hipótesis específica de la investigación:

“El nivel de clima organizacional que caracteriza, según la percepción de los docentes, a las instituciones educativas secundarias de la provincia de Azángaro durante el primer semestre del año escolar 2021, es el conflictivo”.

Tenemos las siguientes hipótesis estadísticas de forma generalizada:

Hipótesis Nula (H_0) = “El nivel del clima organización ha sido conflictivo”

$u = 2$

Hipótesis Alterna (H_a) = “El nivel del clima organización es diferente a conflictivo”

$u \neq 2$

En la tabla 7, se tiene resultados de prueba de medias para la variable clima organizacional

Tabla 7

Prueba de hipótesis para la variable clima organizacional

	Sig.	Media	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
			Inferior	Superior
Clima_organizacional	0.000	2.6000	0.4432	0.7568

Los resultados del test de medias a través SPSS, nos muestra que valor de Sig. es 0.000 que es un número menor al Alfa de 0.05; por lo tanto, es posible rechazar la hipótesis nula.

Decisión estadística

Visto que se rechaza la hipótesis nula de igualdad; en consecuencia, se acepta la hipótesis alterna de diferencia; es decir el nivel del clima organizacional es diferente de conflictivo. Se rechaza la hipótesis específica 2.

4.1.3. Contrastación de la Hipótesis General

Dado la hipótesis específica 3

Los estilos de liderazgo de Blake y Mouton están correlacionados en un grado positivo alto con el clima organizacional en las instituciones educativas secundarias de la provincia de Azángaro durante el primer semestre del año escolar 2021.

Para la prueba de hipótesis general fue necesario realizar el proceso de prueba estadística de datos, para lo cual se siguieron los siguientes pasos.

Paso 1: Hipótesis estadística

Las hipótesis estadísticas fueron las siguientes:

Hipótesis Nula (Ho): No existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional.

Hipótesis Alterna (Ha): Existe relación significativa entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional.

Paso 2: Nivel de confiabilidad

El estudio corresponde al área de las ciencias sociales, por lo cual existe una confiabilidad científica de 95%; por lo cual 0,05 es el valor Alfa.

Paso 3: Estudio previo de Normalidad

Los resultados en base al análisis estadístico de Kolmogorov-Smirnov son los siguientes:

Tabla 8

Prueba *de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov ^a	
	Estadístico	Sig.
Clima institucional	0.265	0.000
Estilos de liderazgo	0.250	0.000

Por lo cual el criterio de decisión de normalidad es el siguiente

- Si P-Valor (Sig.) > Alfa, los datos provienen de una distribución normal.
- Si P-Valor (Sig.) ≤ Alfa, los datos provienen de una distribución no normal.

Casos

- En Clima Institucional tenemos un Sig. de 0,00 ≤ 0,05, por tanto, los datos no provienen de una distribución normal.
- En Estilos de Liderazgo igualmente tenemos un Sig. de 0,00 ≤ 0,05, por lo cual los datos tampoco provienen de una distribución normal.

Paso 4: Modelo estadístico elegido

Visto que nuestros datos en las dos variables no tenían una distribución normal, se tuvo que elegir la prueba estadística de Rho de Spearman

Paso 5: Prueba de Correlación de Spearman

Finalmente, para tener certeza de la relación que pudiera existir entre las variables recurrimos a la prueba de Rho de Spearman, cuyos resultados son los siguientes:

Tabla 9

Resultados de la correlación de Spearman

			Clima Institucional	Estilos de Liderazgo
Rho de Spearman	Clima Institucional	Coeficiente de correlación	1,000	0,865**
		Sig. (unilateral)	.	0,000
		N	80	80
	Estilos de Liderazgo	Coeficiente de correlación	0,865**	1,000
		Sig. (unilateral)	0,000	.
		N	80	80

**La correlación es significativa en el nivel 0,01 (1 cola).

Paso 6: Decisión estadística

Dado que P-Valor (Sig.) = 0.000 \leq Alfa = 0,05; por tanto se rechaza H_0 y se acepta H_a , es decir existe relación significativa entre las variables.

Por otro lado, se tiene el valor de Rho es 0,865; por lo cual el grado de correlación entre las variables, de acuerdo a la escala de valoración de R, sería positiva alta. Por lo cual existe evidencia estadística significativa para aceptar la hipótesis de investigación de la existencia de correlación positiva alta entre el clima institucional y los estilos de liderazgo. Se acepta la hipótesis general.

4.5. Discusión

Como discusión general tenemos que se evidencia un nivel de liderazgo que tiende a ser autocrático, y un clima organizacional entre conflictivo a regular; variables que están correlacionadas, es decir el liderazgo mientras más autoritario es, tiende a incidir en un clima organizacional conflictivo. Este hallazgo de relación entre las variables, como ya

dijimos, es similar a lo encontrado por distintos autores como Barrios (2018), Chata (2018), Valverde (2018), Bueno y Orozco (2019) y Castillo (2018), y a su vez corresponde al marco teórico de administración y gestión desarrollado por varios autores clásicos y modernos.

En efecto uno de los autores clásicos en administración, como es McGregor (1994) sostuvo que existen efectos negativos del liderazgo autoritario sobre el clima laboral, como son: la disminución de la moral y la motivación, el aumento del estrés y la tensión, la reducción de la productividad, la disminución de la creatividad y la innovación, y el aumento de la rotación de personal. Entonces, si se entiende desde mucho antes que un liderazgo autoritario es negativo, nos queda la pregunta: ¿Por qué se sigue aplicando el liderazgo autoritario?; al respecto Chiavenato (2019) justifica que los líderes o directivos que adoptan un enfoque autoritario tienden a asumir que los empleados necesitan ser supervisados de cerca y que la toma de decisiones es centralizada en el líder. Esto puede llevar a una relación jerárquica más rígida y a una comunicación predominantemente unidireccional.

No obstante, a que en términos generales puede ser aceptada el tipo de liderazgo autocrático; esto contraviene a la política educativa nacional, puesto que en los lineamientos para la gestión de la convivencia escolar, establecidos en la Resolución Viceministerial N° 005-2021-MINEDU indica que la convivencia debe ser democrática, donde se promueva la participación de todos los agentes educativos; es decir el Ministerio de Educación busca promover la participación de los docentes no solo en las actividades pedagógicas, también su colaboración en las actividades administrativas. De esta forma es importante que los docentes también incidan y acompañen en el proceso de toma de decisiones a los directores. Al respecto Werther *et al.* (2019) afirman que en la era de la información, todos tienen las posibilidades de aportar con ideas y soluciones a la organización; por ello los directivos deben desarrollar espacios o impulsar actividades que promuevan el proceso de escucha a los trabajadores, quienes al ser parte de los procesos operativos y administrativos de la organización, pueden tener ideas estratégicas innovadoras para solución o mejora de la organización.

CONCLUSIONES

- Primera:** Los resultados de la prueba de correlación entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional de la provincia de Azángaro, indican una correlación directa y positiva, significativa ($p < 0.05$); por lo tanto, se evidencia que los estilos de liderazgo aplicado por los directores de estas instituciones educativas tienen alta influencia en el desarrollo del clima organizacional que existe en las escuelas.
- Segunda:** Desde la perspectiva de los mismos docentes, de las instituciones educativas secundarias de la provincia de Azángaro, los estilos de liderazgo predominantes en sus directivos son: autocrático y eclético, estos estilos indican que los directores toman las decisiones centralizadas y en algunos casos no importantes pueden dejar que los docentes tomen decisiones por ellos mismos; no obstante, no existe un liderazgo que promueva transformación y motivación, por lo cual los docentes consideran que el nivel de liderazgo esta entre los niveles inadecuado (38.8%) y regular (45.1%).
- Tercera:** En cuando al clima organizacional que existe en las instituciones educativas secundarias de la provincia de Azángaro, los docentes identifican que el nivel que le corresponde esta es regular (46.25%), pero seguido de conflictivo (41.25); por lo cual se evidencia falencias en la construcción de un clima organizacional adecuado en los colegios bajo estudio.



RECOMENDACIONES

- Primera:** Se debe mejorar el estilo de liderazgo de los directivos de las instituciones educativas secundarias de Azángaro, toda vez que su estilo autoritario y ecléctico influye en la formación de un inadecuado clima organizacional dentro de los colegios, lo cual no ayuda al bienestar laboral de los docentes y su buen desempeño docente.
- Segunda:** Desde las instancias superiores como UGEL Azángaro o DRE Puno se debe desarrollar talleres de capacitación en liderazgo, para formar directivos con sentido democrático, manejo de conflictos y motivadores.
- Tercera:** Desde control interno de la UGEL Azángaro se debe realizar intervención administrativa preventiva en las instituciones educativas secundarias para detectar los puntos de conflicto o docentes que sostienen ruptura de relaciones laborales, de esta forma a través de un plan de fortalecimiento, manejo de conflictos laborales y rotación se puede dar solución a las deficiencias en el clima organizacional en los colegios.

BIBLIOGRAFÍA

- Aktouf, O. (2009). *La Administracion entre Tradicion y Renovacion* (4ta ed.). Artes Gráficas del Valle.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración Teoría general y proceso administrativo*. Pearson Educación.
- Amorós, E. (2016). *Comportamiento organizacional*. USAT-Escuela de Economía. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/index.htm>
- Barrios, A. (2018). *Estilos de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas de gestión pública del distrito de Capachica-Puno* [Tesis de maestría: Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/7908>
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. The Free Press.
- Blake, R., y Mouton, J. (1962). *The managerial grid*. Advanced Management-Office Executive.
- Bruner, L. (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Editorial Trillas.
- Bueno, D., y Orozco, L. (2019). *Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira* [Tesis de maestría: Universidad Tecnológica de Pereira]. <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/10545>
- Cano, C. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Carranza, C. (2017). *Estudio de los estilos de liderazgo de los directores de escuela y jefes de área de la Universidad Privada Antenor Orrego-2016* [Tesis de grado: Univesidad Privada Antenor Orrego]. <https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/2982>
- Castillo, R. (2018). *Liderazgo y clima organizacional en el personal administrativo del Ministerio de la Producción* [Tesis de maestría: Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/14737>

- CEPAL. (2014). *Panorama de la gestión pública en América Latina y el Caribe* (Naciones Unidas (ed.)). Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Chacon, R. (2021). *Liderazgo directivo y su relación con el clima institucional en la institución educativa 40029 Ludwing Van Beethoven distrito de Alto Selva Alegre, Arequipa - 2019* [Tesis de maestría: Univesidad Nacional de San Agustín]. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/20.500.12773/14367>
- Charaja, F. (2018). *El MAPIC en la investigación Científica* (Tercera Ed). Sirio E.I.R.L.
- Chata, R. (2018). *Estilo de liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas de gestión pública del distrito de Coata-Puno* [Tesis de maestría: Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/10282>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la Teoría general de la administración*. (10ma ed). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones* (4ta ed). Mc Graw Hill.
- Chinchay, D. (2010). *Influencia del liderazgo del director y el clima organizacional en las instituciones educativas primarias públicas del distrito de Iquitos-2008* [Tesis de maestría: Universidad Nacional de la Amazonia]. <http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/>
- Comotto, S. (2020). ¿Qué es la investigación científica? Aclarando Conceptos y derribando mitos. [Charla Virtual] *FanPage: Metodología de La Investigación-Tesis*. <https://web.facebook.com/metodinvestigaciontesis/videos/1295756577280776/>
- Condori, Y. (2017). *Relación entre clima institucional y las relaciones interpersonales en los estudiantes de la IES “José Carlos Mariátegui”- Aplicación Una –Puno 2017* [Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/5841>
- Dailey, R. (2012). *Comportamiento organizacional*. Escuela de Negocios de Edimburgo Heriot-Watt University.

- Dessler, G., y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos* (5ta edición). Pearson Educación.
- Drucker, P. (1954). *Gerencia de la Empresa* (3rd ed.). Editorial Sudamericana.
- Dubrin, A. (2018). *Relaciones Humanas. Comportamiento humano en el trabajo* (9th ed.). Pearson Educación.
- Espinoza, J. (2017). *Clima organizacional y liderazgo: predictores del desempeño docente en los centros educativos iniciales de la unión peruana del norte* [Tesis de maestría: Universidad Peruana Unión].
<https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/727>
- Fernandez, O. (2021). *Liderazgo directivo y clima institucional virtual en docentes de las instituciones educativas del distrito de Chapimarca. Apurímac, 2021* [Tesis de maestría: Universidad César Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/67409>
- Franklin, E., y Krieger, M. (2010). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.
- Gómez, L. (2020). *Relaciones humanas y clima institucional en los docentes de las Instituciones Educativas de nivel primaria* (Issue 051) [Tesis de Maestría: Universidad Nacional del Altiplano].
<http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/14612>
- González, J. (2017). *El liderazgo y el clima organizacional en los colaboradores de la empresa Mao Underaction Ec del cantón de ambato, provincia de Tungurahua* [Tesis de grado: Universidad Técnica de Ambato].
<https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/25422>
- Hernández - Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill Education.
- Jara, J. (2018). *Recursos humanos en el sector público - Enfoque desde la reforma de la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil* (Primera). Pacifico Editores S.A.C.
- Jaramillo, L. (2018). *Liderazgo transformacional y engagement laboral en colaboradores de una empresa financiera del distrito de San Isidro, 2018* [Tesis de



- Grado, Universidad César Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/25553>
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial* (12ª ed.). McGraw Hil.
- León, A. (2015). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N°5170 Perú Italia de Puente Piedra* [Tesis de maestría: Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
<https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/4631>
- Lussier, R. (2011). *Liderazgo* (4ta edición). ALearning.
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- MINEDU. (2009a). Diseño Curricular Nacional de Educación Básica Regular. In *Ministerio de Educacion: Vol. I* (p. 478).
- MINEDU. (2009b). *Metodología para el estudio del clima organizacional*. J.W.G. Servicios Gráficos E.I.R.L.
- Morales, E. (2016). *Influencia del liderazgo directivo en el clima organizacional de dos centros educativos pertenecientes a una cadena de jardines infantiles y salas de cunas de la región metropolitana* [Tesis de maestría: Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago-Chile]. <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/21474>
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13a edición). McGraw-Hill.
- Ojeda, L. (2017). *Teorías de los estilos de liderazgo*. Universidad Autónoma del Estado de México.
- Passailaigue, R. (2013). *Administración educativa*. Artes Gráficas Senefelder.
- Perez, B., y Valderrama, A. (2018). *Estilos de liderazgo, felicidad y su relación con el Engagement en una organización del Gobierno Regional de Arequipa - Autodema - Majes Siguan* [Tesis de Grado, Universidad Nacional de San Agustín].
<http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/5857#?>
- Rivera, D., Rincon, J., y Florez, S. (2018). Percepción del Clima organizacional: Un

- análisis desde los Macroprocesos de una ESE. *Revista Espacios*, 39(19).
[http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2166/Percepción del Clima organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2166/Percepción%20del%20Clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Robbins, S., Decenzo, D., y Coulter, M. (2013). *Fundamentos de administración* (8a edición). Pearson.
- Rodríguez, R. (2010). *Liderazgo empresarial*. FUNDESYRAM.
- Rodriguez, S. (2021). *Liderazgo y clima institucional en la I.E N°86548 "José María Velaz", Pichiu - 2021* [Tesis de maestría: Universidad César Vallejo].
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/76337>
- Rojas, A., y Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación*. Andros Impresores.
- Rojas, S. (2021). *Estilo de liderazgo y clima institucional en la Institución Educativa N° 10063 Cruz de Yanahuanca, Penachí – Salas* [Tesis de maestría: Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/59282>
- Romero, H., y Jaramillo, R. M. (2010). *Clima organizacional*. CEPROCADEP.
- Senge, P. M. (1995). *La quinta disciplina en la práctica: cómo construir una organización inteligente*. Grupo Editorial Norma.
- Solano, S. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central-Juangui* [Tesis de maestría: Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/1725>
- Tansini, R. (2000). *Economía para no economistas* (2a edición). Departamento de Economía de la Universidad de Montevideo.
- Valdivia, C. (2015). *Relación entre el clima organizacional y el estilo de liderazgo percibido en los trabajadores, área administrativa Hospital III Yanahuara, Arequipa 2015* (Vol. 1) [Tesis de maestría: Universidad Católica de Santa María].
<http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/2025>
- Valencia, V. E. (2017). La gestión educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte – 2016. In *Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Educación*.



Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.

- Valverde, J. (2018). *Estilo de liderazgo y clima organizacional en las instituciones educativas del nivel inicial del dsitrito de Urubamba* [Tesis de maestría: Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/13486>
- Vila, H. (2018). *Liderazgo directivo y Gestión educativa en las Instituciones Educativas Públicas del nivel Primaria de la UGEL N° 04 – Comas, 2018* [Tesis de maestría: Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/28420>
- Weirich, H., Cannice, M., y Koontz, H. (2017). *Administracion una perspectiva global, empresarial y de innovacion (Decimoquinta ed.)*. MCGRAW-HILL INTERAMERICA DE ESPAÑA.
- Werther, W., Davis, K., y Guzmán, P. (2019). *Administración del capital humano* (8va ed). Mc Graw Hill.



ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de estilos de liderazgo según Blake y Mouton

I. DATOS INFORMATIVOS

1.1. Institución

Educativa:.....

1.2. Director:..... Condición: Titular()

Encargado()

1.3. Docente:..... Condición: Nombrado()

Contratado()

1.4. Fecha de llenado de la ficha de

observación:.....

II. INSTRUCCIONES

Señor (a) docente, le solicitamos que marque con una “X” la alternativa que en cada ítem o enunciado mejor coincida con su apreciación acerca del estilo de liderazgo de su director (a). Sus apreciaciones serán confidenciales y solo serán usados con fines científicos. Muchas gracias.

III. CRITERIOS DE OBSERVACIÓN

N°	CRITERIOS DE OBSERVACIÓN	Nunca	A veces			Siempre	
		0	1	2	3	4	5
1	El director le da mucha importancia al cumplimiento de las tareas para lograr los objetivos trazados.						
2	El director monitorea permanentemente la labor de los docentes para que se cumplan con los horarios y turnos de trabajo.						
3	El director evidencia disfrutar por la ejecución de las tareas desafiantes que se realizan en la institución educativa.						
4	El director se asegura de revisar todos los detalles tras el cumplimiento de una tarea pedagógica encargada a un docente o a un equipo.						
5	El director manifiesta capacidad para llevar a cabo varias tareas al mismo tiempo.						
6	El director controla o administra efectivamente el tiempo de trabajo de todos los docentes.						
7	El director tiene estilo natural frecuente de dividir los proyectos institucionales en pequeñas tareas manejables.						
8	El director muestra frecuente preferencia por el análisis de los problemas que se presentan en la institución.						
9	El director muestra interés permanente por leer libros y artículos relacionados con su especialidad profesional para ponerlos en práctica.						
10	El director motiva a los docentes para que participen en las decisiones institucionales e implementa las ideas y sugerencias que se le alcanzan.						



11	El director apoya a los docentes en la realización de las nuevas tareas o procedimientos que deben seguir.						
12	El director alienta a los docentes para que sean creativos en su trabajo pedagógico.						
13	El director muestra interés permanente por leer libros y artículos acerca del liderazgo y psicología laboral para ponerlos en práctica.						
14	El director muestra preocupación por las buenas relaciones sociales cuando realiza correcciones al personal docente.						
15	El director explica en forma detallada a los docentes acerca de una tarea compleja que tienen que ejecutar.						
16	El director le da mucha importancia a el desarrollo de los equipos de trabajo docente						
17	El director respeta los derechos laborales y profesionales de los docentes.						
18	El director da consejos frecuentes a los docentes para que mejoren su desempeño pedagógico						

Fuente: Adaptación del cuestionario utilizado por Carranza (2017).

IV. OTRAS OBSERVACIONES:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Anexo 2. Matriz de interpretación de cuestionario de estilos de liderazgo

1° Paso: Trasvaso de Datos

DOCENTES									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
TRABAJO									
10	11	12	13	14	15	16	17	18	TOTAL

2° Paso: Multiplicación de los puntajes totales de cada grupo.

Docentes: Total _____ x 0.2 = _____

Trabajo : Total _____ x 0.2 = _____

3° Paso: Determinación del estilo de liderazgo.

Para determinar el estilo de liderazgo que predomina se debe realizar dos acciones en la malla gerencial de Robert Blake y Jane Mouton:

- Trazar horizontalmente a partir de la nota final de la columna de las personas.
- Trazar verticalmente a partir de la nota final de la fila del trabajo.

PERSONAS	9	Social o protector (Centrado en las personas)					Integrado o líder de equipo (Centrado en personas y trabajo)			
	8									
	7									
	6									
	5	Indiferente o evasivo (No se preocupa por las personas ni por la tarea)					Autoritario o dedicado (Centrado en las tareas)			
	4									
	3									
	2									
	BAJO	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	TRABAJO									

4° Paso: Decisión que se debe tomar.

El punto de intersección entre las dos líneas trazadas viene a ser el estilo de liderazgo que predomina en la institución educativa.

Anexo 3. Cuestionario de clima organizacional

I. PARTE INFORMATIVA

1.1. Institución educativa:.....

1.2. Docente:..... Condición: Nombrado()
Contratado()

II. INSTRUCCIONES

Señor(a) docente, el presente instrumento tiene como propósito conocer el nivel de clima organizacional que predomina en su IES. Por lo tanto, se le solicita que conteste de manera verídica y objetiva marcando con una (x) en el recuadro que considere corresponde. La valoración de cada ítem es la siguiente:

- Nunca = Muy inadecuado..(1)
- Casi nunca = Inadecuado.....(2)
- A veces = Regular.....(3)
- Casi siempre= Adecuado.....(4)
- Siempre = Muy Adecuado.....(5)

III. CUESTIONARIO


N°	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	VALORACIÓN				
Espacio y condiciones físicas de trabajo		1	2	3	4	5
1	Usted cuenta con el espacio suficiente y cómodo para realizar en forma adecuada su trabajo pedagógico.					
2	Se siente satisfecho en el ambiente (aula o laboratorio) donde trabaja todos los días.					
3	Su ambiente de trabajo (aula o laboratorio) está libre de hostilidades y riesgos.					
Estilo de dirección de las autoridades		1	2	3	4	5
4	En su institución educativa se determina el reglamento interno escuchando las opiniones de los docentes.					
5	Las autoridades de su institución educativa escuchan las opiniones de los docentes antes de tomar una decisión.					
6	Las autoridades de su institución educativa son tolerantes y son buenos comunicadores, brindando confianza a los docentes.					
Estructura formal de la institución		1	2	3	4	5
7	Existe una clara visión de las funciones o roles que en la institución educativa deben cumplir los docentes.					
8	Existe un organigrama que permite distinguir las funciones de los docentes dentro de la institución educativa.					
9	Existe una jerarquía organizacional que permite identificar el puesto de trabajo de cada uno de los docentes dentro de la institución educativa.					
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL						
Productividad de los docentes		1	2	3	4	5
10	Los docentes aportan en el proceso de planificación y organización dentro de las áreas de trabajo pedagógico donde deben desempeñarse.					
11	Los docentes aportan ideas para mejorar su trabajo pedagógico y así generar más productividad educativa en favor de los estudiantes.					
12	Los docentes se alientan a buscar nuevas formas de resolver los problemas que se les presenta y así mejorar la productividad educativa.					
Tensiones y estrés		1	2	3	4	5
13	Las autoridades recompensan oportunamente la ejecución de las actividades educativas que generan en los docentes presión y estrés.					
14	Los docentes tienen el tiempo suficiente para terminar adecuadamente con el trabajo que se les encomienda.					
15	La autoridad o colegas de trabajo le reconocen y valoran el esfuerzo que despliega para lograr éxitos en su desempeño pedagógico.					
Capacidades pedagógicas		1	2	3	4	5

16	Los docentes se encuentran en la capacidad para realizar cualquier trabajo pedagógico encomendado.					
17	Los docentes son competitivos en las diferentes actividades o labores que realizan dentro de su competencia curricular.					
18	Los trabajos realizados por usted contribuyeron al logro de los objetivos educativos de la institución.					
Medidas durante el ausentismo del docente		1	2	3	4	5
19	Cuando se ausenta por razones justificables, la autoridad inmediata le comprende, sin aplicarle ninguna sanción.					
20	La autoridad inmediata comprende su avance curricular debidamente justificado, sin aplicarle ninguna sanción, muy a pesar que se haya atrasado.					
21	La autoridad utiliza medidas o consejos que le ayudan a evitar los problemas que ocasionaron que se ausente, algunas veces, de su trabajo pedagógico.					
N°	Motivación a los docentes	1	2	3	4	5
22	Las condiciones de trabajo pedagógico en el aula o en el laboratorio son buenas o adecuadas.					
23	Las autoridades de la institución educativa reconocen su trabajo pedagógico cuando ésta es adecuada y buena para los estudiantes.					
24	Existen normas y valores en la institución educativa que favorecen la ejecución adecuada de su trabajo pedagógico.					
Satisfacción de expectativas		1	2	3	4	5
25	Hay suficientes oportunidades en su institución educativa para hacer carrera profesional o mejorar su condición laboral y profesional.					
26	Tiene mejores oportunidades en la institución educativa para obtener o alcanzar nuevos conocimientos y habilidades pedagógicas.					
27	Los programas de capacitaciones y desarrollo profesional disponibles en la institución educativa son efectivos.					
RELACIONES INTERPERSONALES						
Comunicación institucional		1	2	3	4	5
28	Recibe en forma oportuna la información que requiere para la ejecución adecuada de su trabajo pedagógico.					
29	Están establecidos los canales de comunicación entre las autoridades de la institución educativa y los docentes de las diferentes áreas curriculares.					
30	Existe institución educativa una buena comunicación entre los colegas de trabajo, así como con el personal administrativo y los padres de familia.					
Relación con los colegas de trabajo		1	2	3	4	5
31	Entre colegas o compañeros de trabajo existe frecuente colaboración para desempeñarnos pedagógicamente cada vez mejor.					
32	Los compañeros de trabajo o colegas lo reconocen o premian por los logros alcanzados dentro del área curricular donde se desempeña.					
33	Usted realiza con frecuencia actividades de proyección social con los colegas de trabajo.					
Conflictos laborales		1	2	3	4	5
34	Las autoridades resuelven asertivamente los conflictos existentes entre los docentes de las diferentes áreas o departamentos de la institución educativa.					
35	Existe cooperación y apoyo entre los docentes de las diferentes áreas de la institución educativa.					
36	Utilizan y analizan métodos sistemáticos para encontrar las soluciones a los diferentes problemas que pueden existir dentro de la institución educativa.					
PUNTAJE PARCIAL						
PUNTAJE TOTAL						

Fuente: *Adaptación del cuestionario utilizado por Solano (2017).*

Anexo 4. Fichas de Validación de expertos

Instrumento liderazgo



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

FICHA DE OBSERVACIÓN - "Estilos de liderazgo según Blake y Mouton"

1. DATOS GENERALES

1.1. Nombre del experto : Dr. Saul Bermejo Paredes
 1.2. Actividad laboral del experto : Docente
 1.3. Institución laboral del experto : Universidad Nacional del Altiplano
 1.4. Nombre del Instrumento : Ficha de Observación
 1.5. Autor del instrumento : Ernestina Beatriz Chambi Mamani

Indicaciones: Señor(a) especialista se le pide su colaboración para que luego de un análisis de los Ítems de este instrumento, marque con un aspa el casillero que crea adecuado de acuerdo a su criterio y experiencia profesional.

Escala de calificación


1=Deficiente	2=Regular	3=Bueno	4=Excelente
--------------	-----------	---------	-------------

Matriz de Evaluación

N°	Indicador	Definición	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
1	Claridad y Precisión	Los ítems están redactados en forma clara y precisa sin ambigüedades			X	
2	Coherencia	Los ítems guardan relación con las hipótesis, variables e indicadores			X	
3	Validez	Los ítems han sido redactados considerando la validez de contenido de criterio			X	
4	Organización	La estructura es adecuada y comprensible			X	
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable			X	
6	Control de Sesgo	Se presenta algunos ítems distractores para controlar errores de respuesta			X	
7	Orden	Los ítems están ordenados bajo un criterio lógico			X	
8	Marco de Referencia	Los ítems son redactados de acuerdo al marco teórico de la investigación			X	
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo			X	
10	Inocuidad	Los ítems no constituyen riesgo para los encuestados			X	
SUB TOTALES					30	
PUNTAJE TOTAL						30

Opinión sobre la aplicabilidad del instrumento

Es viable.

Apellidos y nombres:	Bermejo Paredes Saul	<p>Firma</p>  <p style="font-size: small;">Firmado digitalmente por BERMEJO PAREDES Saul FAU 20145494170 eSB Motivo: Soy el autor del documento Fecha: 28.05.2021 18:53:23 -0500</p>
DNI:		
Profesión: Colegiatura:	Docente de Fac. Cs de la Educación 11001217064	
Fecha de evaluación:	12 de mayo de 2021	



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

FICHA DE OBSERVACIÓN - "Estilos de liderazgo según Blake y Mouton"

1. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre del experto : M.Sc.
 1.2. Actividad laboral del experto : Docente
 1.3. Institución laboral del experto : Universidad Nacional del Altiplano
 1.4. Nombre del Instrumento : Ficha de Observación
 1.5. Autor del instrumento : Ernestina Beatriz Chambi Mamani

Indicaciones: Señor(a) especialista se le pide su colaboración para que luego de un análisis de los ítems de este instrumento, marque con un aspa el casillero que crea adecuado de acuerdo a su criterio y experiencia profesional.

Escala de calificación

1=Deficiente	2=Regular	3=Bueno	4=Excelente
--------------	-----------	---------	-------------

Matriz de Evaluación

N°	Indicador	Definición	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
1	Claridad y Precisión	Los ítems están redactados en forma clara y precisa sin ambigüedades				X
2	Coherencia	Los ítems guardan relación con las hipótesis, variables e indicadores			X	
3	Validez	Los ítems han sido redactados considerando la validez de contenido de criterio			X	
4	Organización	La estructura es adecuada y comprensible			X	
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable			X	
6	Control de Sesgo	Se presenta algunos ítems distractores para controlar errores de respuesta				X
7	Orden	Los ítems están ordenados bajo un criterio lógico			X	
8	Marco de Referencia	Los ítems son redactados de acuerdo al marco teórico de la investigación			X	
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo			X	
10	Inocuidad	Los ítems no constituyen riesgo para los encuestados				X
SUB TOTALES					21	12
PUNTAJE TOTAL						33

Opinión sobre la aplicabilidad del instrumento

Es viable

Apellidos y nombres: DNI:	SOSA GUTIERREZ FREDY	Firma Dr. Fredy Sosa Gutiérrez DOCENTE PCEIJC-EPEP UNA - PUNO
Profesión: Colegiatura:	DOCENTE	
Fecha de evaluación:	12 DE MAYO 2021	



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

FICHA DE OBSERVACIÓN - "Estilos de liderazgo según Blake y Mouton"

1. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre del experto : M.Sc.
 1.2. Actividad laboral del experto : Docente
 1.3. Institución laboral del experto : Universidad Nacional del Altiplano
 1.4. Nombre del Instrumento : Ficha de Observación
 1.5. Autor del instrumento : Ernestina Beatriz Chambí Mamani

Indicaciones: Señor(a) especialista se le pide su colaboración para que luego de un análisis de los ítems de este instrumento, marque con un aspa el casillero que crea adecuado de acuerdo a su criterio y experiencia profesional.

Escala de calificación

1=Deficiente	2=Regular	3=Bueno	4=Excelente
--------------	-----------	---------	-------------

Matriz de Evaluación

N°	Indicador	Definición	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
1	Claridad y Precisión	Los ítems están redactados en forma clara y precisa sin ambigüedades			X	
2	Coherencia	Los ítems guardan relación con las hipótesis, variables e indicadores			X	
3	Validez	Los ítems han sido redactados considerando la validez de contenido de criterio			X	
4	Organización	La estructura es adecuada y comprensible				X
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable			X	
6	Control de Sesgo	Se presenta algunos ítems distractores para controlar errores de respuesta			X	
7	Orden	Los ítems están ordenados bajo un criterio lógico				X
8	Marco de Referencia	Los ítems son redactados de acuerdo al marco teórico de la investigación			X	
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo			X	
10	Inocuidad	Los ítems no constituyen riesgo para los encuestados			X	
SUB TOTALES					24	8
PUNTAJE TOTAL						32

Opinión sobre la aplicabilidad del instrumento

ES VIABLE

Apellidos y nombres: DNI:	CUSI ZARATA LUZ WILFREDA 02363363	Firma
Profesión: Colegiatura:	DOCENTE 2202363363	
Fecha de evaluación:	12 DE MAYO 2021	

Clima Organizacional



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

CUESTIONARIO DE ENCUESTA - "Clima Organizacional"

1. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre del experto : Dr. Saul Bermejo Paredes
 1.2. Actividad laboral del experto : Docente
 1.3. Institución laboral del experto : Universidad Nacional del Altiplano
 1.4. Nombre del Instrumento : Cuestionario de Encuesta
 1.5. Autor del instrumento : Ernestina Beatriz Chambi Mamani

Indicaciones: Señor(a) especialista se le pide su colaboración para que luego de un análisis de los ítems de este instrumento, marque con un aspa el casillero que crea adecuado de acuerdo a su criterio y experiencia profesional.

Escala de calificación


1=Deficiente	2=Regular	3=Bueno	4=Excelente
--------------	-----------	---------	-------------

Matriz de Evaluación

N°	Indicador	Definición	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
1	Claridad y Precisión	Los ítems están redactados en forma clara y precisa sin ambigüedades			X	
2	Coherencia	Los ítems guardan relación con las hipótesis, variables e indicadores			X	
3	Validez	Los ítems han sido redactados considerando la validez de contenido de criterio			X	
4	Organización	La estructura es adecuada y comprensible			X	
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable			X	
6	Control de Sesgo	Se presenta algunos ítems distractores para controlar errores de respuesta			X	
7	Orden	Los ítems están ordenados bajo un criterio lógico			X	
8	Marco de Referencia	Los ítems son redactados de acuerdo al marco teórico de la investigación			X	
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo			X	
10	Inocuidad	Los ítems no constituyen riesgo para los encuestados			X	
SUB TOTALES					30	
PUNTAJE TOTAL						30

Opinión sobre la aplicabilidad del instrumento

Es viable.

Apellidos y nombres: DNI:	Bermejo Paredes Saul 11001217064	Firma  Firmado digitalmente por BERMEJO PAREDES Saul FAU 20145496170 soy Soy el autor del documento Fecha: 20.05.2021 18:54:01 -0500
Profesión: Colegiatura:	Docente de Fac. Cs de la Educación 11001217064	
Fecha de evaluación:	12 de mayo de 2021	



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

CUESTIONARIO DE ENCUESTA - "Clima Organizacional"

1. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre del experto : M.Sc.
 1.2. Actividad laboral del experto : Docente
 1.3. Institución laboral del experto : Universidad Nacional del Altiplano
 1.4. Nombre del Instrumento : Cuestionario de Encuesta
 1.5. Autor del instrumento : Ernestina Beatriz Chambi Mamani

Indicaciones: Señor(a) especialista se le pide su colaboración para que luego de un análisis de los ítems de este instrumento, marque con un aspa el casillero que crea adecuado de acuerdo a su criterio y experiencia profesional.

Escala de calificación

1=Deficiente	2=Regular	3=Bueno	4=Excelente
--------------	-----------	---------	-------------

Matriz de Evaluación

N*	Indicador	Definición	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
1	Claridad y Precisión	Los ítems están redactados en forma clara y precisa sin ambigüedades				X
2	Coherencia	Los ítems guardan relación con las hipótesis, variables e indicadores			X	
3	Validez	Los ítems han sido redactados considerando la validez de contenido de criterio			X	
4	Organización	La estructura es adecuada y comprensible			X	
5	Confiabilidad	El instrumento es confiable			X	
6	Control de Sesgo	Se presenta algunos ítems distractores para controlar errores de respuesta				X
7	Orden	Los ítems están ordenados bajo un criterio lógico			X	
8	Marco de Referencia	Los ítems son redactados de acuerdo al marco teórico de la investigación			X	
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo			X	
10	Inocuidad	Los ítems no constituyen riesgo para los encuestados				X
SUB TOTALES					21	12
			PUNTAJE TOTAL			33

Opinión sobre la aplicabilidad del instrumento

Es viable

Apellidos y nombres: DNI:	SOSA GUTIERREZ FREDY	Firma Dr. Fredy Sosa Gutiérrez DOCENTE PDEDUD-EPEP UNA - PUNO
Profesión: Colegiatura:	DOCENTE	
Fecha de evaluación:	12 DE MAYO 2021	



FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

CUESTIONARIO DE ENCUESTA - "Clima Organizacional"

1. DATOS GENERALES

- 1.1. Nombre del experto : M.Sc.
 1.2. Actividad laboral del experto : Docente
 1.3. Institución laboral del experto : Universidad Nacional del Altiplano
 1.4. Nombre del Instrumento : Cuestionario de Encuesta
 1.5. Autor del instrumento : Ernestina Beatriz Chambi Mamani

Indicaciones: Señor(a) especialista se le pide su colaboración para que luego de un análisis de los ítems de este instrumento, marque con un aspa el casillero que crea adecuado de acuerdo a su criterio y experiencia profesional.

Escala de calificación

1=Deficiente	2=Regular	3=Bueno	4=Excelente
--------------	-----------	---------	-------------

Matriz de Evaluación

N°	Indicador	Definición	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
1	Claridad y Precisión	Los ítems están redactados en forma clara y precisa sin ambigüedades			X	
2	Coherencia	Los ítems guardan relación con las hipótesis, variables e indicadores			X	
3	Validez	Los ítems han sido redactados considerando la validez de contenido de criterio			X	
4	Organización	La estructura es adecuada y comprensible				X
5	Confiable	El instrumento es confiable			X	
6	Control de Sesgo	Se presenta algunos ítems distractores para controlar errores de respuesta			X	
7	Orden	Los ítems están ordenados bajo un criterio lógico				X
8	Marco de Referencia	Los ítems son redactados de acuerdo al marco teórico de la investigación			X	
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo			X	
10	Inocuidad	Los ítems no constituyen riesgo para los encuestados			X	
SUB TOTALES					24	8
PUNTAJE TOTAL						32

Opinión sobre la aplicabilidad del instrumento

Es viable

Apellidos y nombres: DNI:	CUSI ZAMATO LUZ WILFREDA 02363363	Firma Dra. Luz W. Cusi Zamato
Profesión: Colegiatura:	DOCENTE 2202363363	
Fecha de evaluación:	12 de Mayo 2021	

Anexo 5. Documentos de gestión

SOLICITO: Permiso e Información para trabajo de investigación Inicial.

SEÑOR DIRECTOR DE LA INSTITUCION EDUCATIVA SECUNDARIA SAN MIGUEL DE ACHAYA

Yo, Ernestina Beatriz Chambi Mamani, identificada con DNI N° 02438643, domiciliada en el Jr. Gonzales Prada N° 1266 de la ciudad de Juliaca, con teléfono N° 945606091. Ante usted con el debido respeto me presento y expongo:

Que, al haber emprendido un trabajo de investigación titulado "LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE BLAKE Y MOUTON Y SU GRADO DE CORRELACION CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA PROVINCIA DE AZANGARO" para contribuir con un granito de arena en el desarrollo de la Institución Educativa que usted acertadamente lidera y que mi objetivo se haga realidad, solicito a su digna autoridad el permiso correspondiente y brindarme información de la plana docente (entre nombrados y contratados) con la que cuenta su institución, la misma que es un insumo indispensable para considerarlos como población de investigación y posterior a ello (próximo año), por intermedio de usted o de quien corresponda brindarme las facilidades para el recojo de datos.

Por lo expuesto:

Segura de contar con su aceptación y en aras de la mejora continua de la educación, le agradezco anticipadamente su apoyo.

Azángaro, diciembre del 2020.



Lic. Ernestina Beatriz Chambi Mamani




Francisco Sucta Yanqui
DNI: 23892138
DIRECTOR

09/12/2020

SOLICITO: Autorización para la aplicación de los instrumentos de investigación.

SEÑOR DIRECTOR DE LA INSTITUCION EDUCATIVA SECUNDARIA SAN MIGUEL DE ACHAYA

Yo, Ernestina Beatriz Chambi Mamani, identificada con DNI N° 02438643, domiciliada en el Jr. Gonzales Prada N° 1266 de la ciudad de Juliaca, con teléfono N° 945606091. Ante usted con el debido respeto me presento y expongo:

Que, luego de haber solicitado permiso hace un año exactamente a la Dirección de la Institución Educativa que usted acertadamente lidera y haber emprendido jornadas de trabajo de investigación, las mismas que fueron aprobadas y autorizada su ejecución por el Vicerrectorado de Investigación de la UNA-Puno para contribuir en el desarrollo de la educación y que mis objetivos se hagan realidad. Por lo tanto, solicito a su digna autoridad permitirme aplicar mis instrumentos de recolección de datos a la población de docentes nombrados y contratados que laboran en el presente año académico 2021 en su institución. Para tal efecto, rogamos encarecidamente se nos proporcione información de toda la plana docente (nombres, dirección electrónica y número de celular) con la que cuenta, la misma que nos permitirá contactarnos por ser parte de nuestra población de estudio.

Por lo expuesto:

Segura de contar con su aceptación y en aras de la mejora continua de la educación, le agradezco anticipadamente su apoyo.

Azángaro, mayo del 2021.



Lic. Ernestina Beatriz Chambi Mamani

Adjunto:

- Copia de Acta de Aprobación de Proyecto de Tesis.



Lic. Francisco Sulina Yanapa
DNI: 23692756
DIRECTOR

recibido
09/05/2021



SOLICITO: Permiso e Información para trabajo de investigación inicial.

SEÑOR DIRECTOR DE LA INSTITUCION EDUCATIVA SECUNDARIA AGROPECUARIA CHOCCO

Yo, Ernestina Beatriz Chambi Mamani, identificada con DNI N° 02438643, domiciliada en el Jr. Gonzales Prada N° 1266 de la ciudad de Juliaca, con teléfono N° 945606091. Ante usted con el debido respeto me presento y expongo:

Que, al haber emprendido un trabajo de investigación titulado "LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE BLAKE Y MOUTON Y SU GRADO DE CORRELACION CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA PROVINCIA DE AZANGARO" para contribuir con un granito de arena en el desarrollo de la Institución Educativa que usted acertadamente lidera y que mi objetivo se haga realidad, solicito a su digna autoridad el permiso correspondiente y brindarme información de la plana docente (entre nombrados y contratados) con la que cuenta su institución, la misma que es un insumo indispensable para considerarlos como población de investigación y posterior a ello (próximo año), por intermedio de usted o de quien corresponda brindarme las facilidades para el recojo de datos.

Por lo expuesto:

Segura de contar con su aceptación y en aras de la mejora continua de la educación, le agradezco anticipadamente su apoyo.

Azángaro, diciembre del 2020.



Lic. Ernestina Beatriz Chambi Mamani



SOLICITO: Autorización para la aplicación de los instrumentos de investigación.

SEÑOR DIRECTOR DE LA INSTITUCION EDUCATIVA SECUNDARIA AGROPECUARIA CHOCCO

Yo, Ernestina Beatriz Chambi Mamani, identificada con DNI N° 02438643, domiciliada en el Jr. Gonzales Prada N° 1266 de la ciudad de Juliaca, con teléfono N° 945606091. Ante usted con el debido respeto me presento y expongo:

Que, luego de haber solicitado permiso hace un año exactamente a la Dirección de la Institución Educativa que usted acertadamente lidera y haber emprendido jornadas de trabajo de investigación, las mismas que fueron aprobadas y autorizada su ejecución por el Vicerrectorado de Investigación de la UNA-Puno para contribuir en el desarrollo de la educación y que mis objetivos se hagan realidad. Por lo tanto, solicito a su digna autoridad permitirme aplicar mis instrumentos de recolección de datos a la población de docentes nombrados y contratados que laboran en el presente año académico 2021 en su institución. Para tal efecto, rogamos encarecidamente se nos proporcione información de toda la plana docente (nombres, dirección electrónica y número de celular) con la que cuenta, la misma que nos permitirá contactarnos por ser parte de nuestra población de estudio.

Por lo expuesto:

Segura de contar con su aceptación y en aras de la mejora continua de la educación, le agradezco anticipadamente su apoyo.

Azángaro, mayo del 2021.



Lic. Ernestina Beatriz Chambi Mamani

MINISTERIO DE EDUCACIÓN
DRE. PUNO-UGEL AZANGARO
I.E.S.A. N° 125 DE CHUPA
MESA DE PARTES
Fecha: 09 / 12 / 2020
N° Exp. 088 Folio: 01
Hora: 11:00 Firma: 

SOLICITO: Permiso e información para trabajo de investigación inicial.

SEÑOR DIRECTOR DE LA INSTITUCION EDUCATIVA SECUNDARIA AGROPECUARIO N° 125 INA

Yo, Ernestina Beatriz Chambl Mamani, identificada con DNI N° 02438643, domiciliada en el Jr. Gonzales Prada N° 1266 de la ciudad de Juliaca, con teléfono N° 945606091. Ante usted con el debido respeto me presento y expongo:

Que, al haber emprendido un trabajo de investigación titulado "LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE BLAKE Y MOUTON Y SU GRADO DE CORRELACION CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA PROVINCIA DE AZANGARO" para contribuir con un granito de arena en el desarrollo de la Institución Educativa que usted acertadamente lidera y que mi objetivo se haga realidad, solicito a su digna autoridad el permiso correspondiente y brindarme información de la plana docente (entre nombrados y contratados) con la que cuenta su institución, la misma que es un insumo indispensable para considerarlos como población de Investigación y posterior a ello (próximo año), por intermedio de usted o de quien corresponda brindarme las facilidades para el recojo de datos.

Por lo expuesto:

Segura de contar con su aceptación y en aras de la mejora continua de la educación, le agradezco anticipadamente su apoyo.

Azángaro, diciembre del 2020.



Lic. Ernestina Beatriz Chambl Mamani

MINISTERIO DE EDUCACIÓN
DRE. PUNO-UGEL AZANGARO
I.E.S.A. N° 125 DE CHUPA
MESA DE PARTES
Fecha: 10 / 05 / 2021
N° Exp.: 044 Folio: 02
Hora: 11:30 Firma: 

SOLICITO: Autorización para la aplicación de los
Instrumentos de investigación.

SEÑOR DIRECTOR DE LA INSTITUCION EDUCATIVA SECUNDARIA AGROPECUARIO N° 125 INA

Yo, Ernestina Beatriz Chambi Mamani, identificada con
DNI N° 02438643, domiciliada en el Jr. Gonzales Prada
N° 1266 de la ciudad de Juliaca, con teléfono N°
945606091. Ante usted con el debido respeto me
presento y expongo:

Que, luego de haber solicitado permiso hace un año
exactamente a la Dirección de la Institución Educativa que usted acertadamente lidera y haber
emprendido jornadas de trabajo de investigación, las mismas que fueron aprobadas y
autorizada su ejecución por el Vicerrectorado de Investigación de la UNA-Puno para contribuir
en el desarrollo de la educación y que mis objetivos se hagan realidad. Por lo tanto, solicito a su
digna autoridad permitirme aplicar mis instrumentos de recolección de datos a la población de
docentes nombrados y contratados que laboran en el presente año académico 2021 en su
institución. Para tal efecto, rogamos encarecidamente se nos proporcione información de toda
la plana docente (nombres, dirección electrónica y número de celular) con la que cuenta, la
misma que nos permitirá contactarnos por ser parte de nuestra población de estudio.

Por lo expuesto:

Segura de contar con su aceptación y en aras de la
mejora continua de la educación, le agradezco anticipadamente su apoyo.

Azángaro, mayo del 2021.


Lic. Ernestina Beatriz Chambi Mamani

Adjunto:

- Copia de Acta de Aprobación de Proyecto de Tesis.

Anexo 6. Constancias de aplicación del instrumento

--	--	--	--	--	--

"Año del fortalecimiento de la soberanía nacional"

CONSTANCIA

EL QUE SUSCRIBE: DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA JEC SAN MIGUEL - ACHAYA, DEL ÁMBITO DE LA UGEL AZANGARO.

HACE CONSTAR:

Que, la profesora Ernestina Beatriz Chambi Mamani, tesista del Programa de Maestría en Educación con mención en: Administración de la Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, previa coordinación con la Dirección y docentes, realizó la recolección de datos e información, de parte de los docentes nombrados y contratados de la Institución Educativa Secundaria, para su trabajo de investigación titulado: **"LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE BLAKE Y MOUTON Y SU GRADO DE CORRELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA PROVINCIA DE AZANGARO"**. Trabajo realizado en el segundo trimestre del año 2021 utilizando medios virtuales como: Formularios de Google, el WhatsApp y el correo electrónico, para aplicación de las encuestas.

Se expide la presente constancia a solicitud de la parte interesada para los fines pertinentes.

Azangaro, 24 mayo de 2022.

Dr. Francisco Sulca Yanqui
DIRECTOR
I.E.S. SAN MIGUEL - ACHAYA



PERÚ
Ministerio
de Educación



INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA
AGROPECUARIA- CHOCCO
DRE-PUNO-UGEL-AZANGARO



PROVINCIA DE AZANGARO DISTRITO DE CHUPA C.P. CHOCCO

CONSTANCIA

EL QUE SUSCRIBE: DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA JEC AGROPECUARIA CHOCCO - CHUPA, DEL ÁMBITO DE LA UGEL AZANGARO.

HACE CONSTAR:


Que, la profesora Ernestina Beatriz Chambi Mamani, tesista del Programa de Maestría en Educación con mención en: Administración de la Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, previa coordinación con la Dirección y docentes, realizó la recolección de datos e información, de parte de los docentes nombrados y contratados de la Institución Educativa Secundaria, para su trabajo de investigación titulado: **“LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE BLAKE Y MOUTON Y SU GRADO DE CORRELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA PROVINCIA DE AZANGARO”**. Trabajo realizado en el segundo trimestre del año 2021 utilizando medios virtuales como: Formularios de Google, el WhatsApp y el correo electrónico, para aplicación de las encuestas.

Se expide la presente constancia a solicitud de la parte interesada para los fines pertinentes.


Azángaro, 24 mayo de 2022.



Lic. Ernestina B. Chambi Mamani
DIRECTORA

 MINISTERIO DE EDUCACIÓN
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN PUNO
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL AZÁNGARO

**INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA
AGROPECUARIO N° 125 CHUPA**



DISTRITO CHUPA-PROVINCIA AZANGARO - DEPARTAMENTO PUNO - PERU

CONSTANCIA



EL QUE SUSCRIBE: DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SECUNDARIA JEC AGROPECUARIA N° 125 INA - CHUPA, DEL ÁMBITO DE LA UGEL DE AZÁNGARO.

HACE CONSTAR:

Que, la profesora Ernestina Beatriz Chambi Mamani, tesista del Programa de Maestría en Educación con mención en: Administración de la Educación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, previa coordinación con la Dirección y docentes, realizó la recolección de datos e información, de parte de los docentes nombrados y contratados de la Institución Educativa Secundaria, para su trabajo de investigación titulado: **“LOS ESTILOS DE LIDERAZGO DE BLAKE Y MOUTON Y SU GRADO DE CORRELACIÓN CON EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA PROVINCIA DE AZANGARO”**. Trabajo realizado en el segundo trimestre del año 2021 utilizando medios virtuales como: Formularios de Google, el WhatsApp y el correo electrónico, para aplicación de las encuestas.

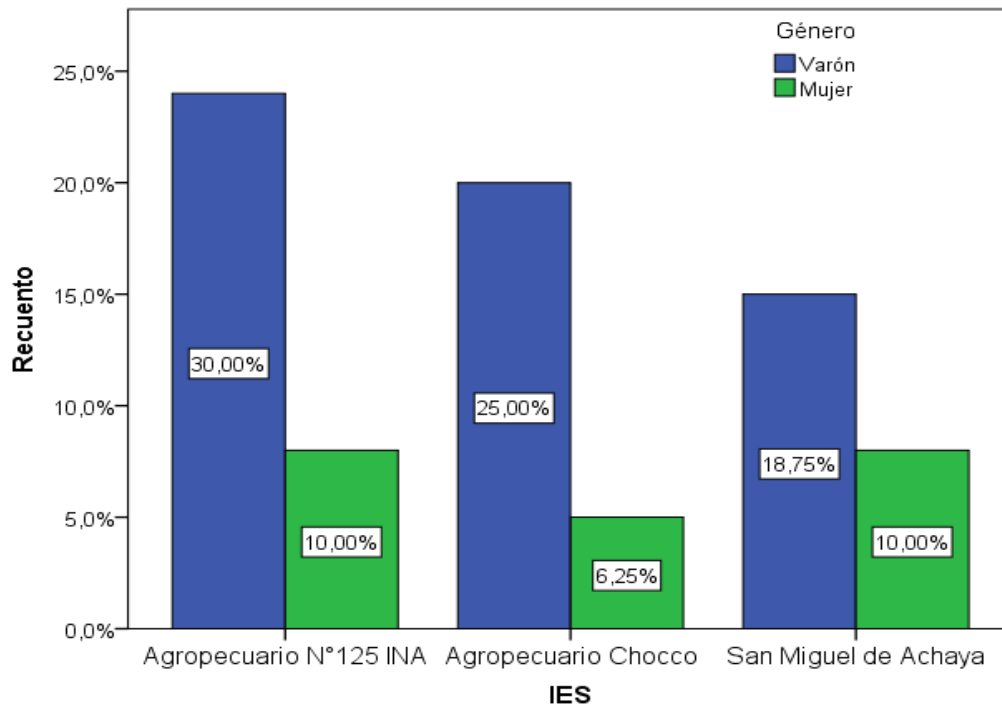
Se expide la presente constancia a solicitud de la parte interesada para los fines pertinentes.

Azángaro, 24 mayo de 2022.

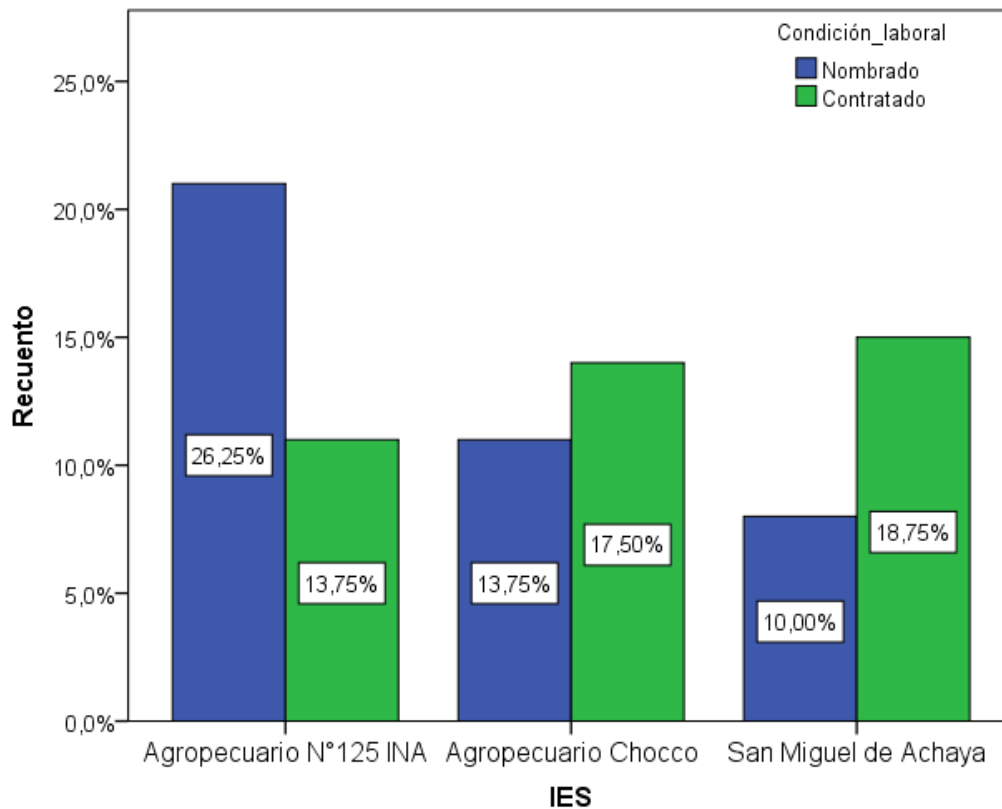


Prof. Celso Ricardo Salazar Toledo
DIRECTOR (e)

Anexo 7. Estadísticas descriptivas de la muestra bajo estudio

Estadísticos descriptivos por género



Estadísticos descriptivos por condición laboral



Anexo 8. Resultados de estilos de liderazgo por dimensiones

Resultados dimensión trabajo de estilos de liderazgo

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Trabajo	80	3,80	7,20	5,4425	1,01517

Resultados dimensión personal de estilos de liderazgo

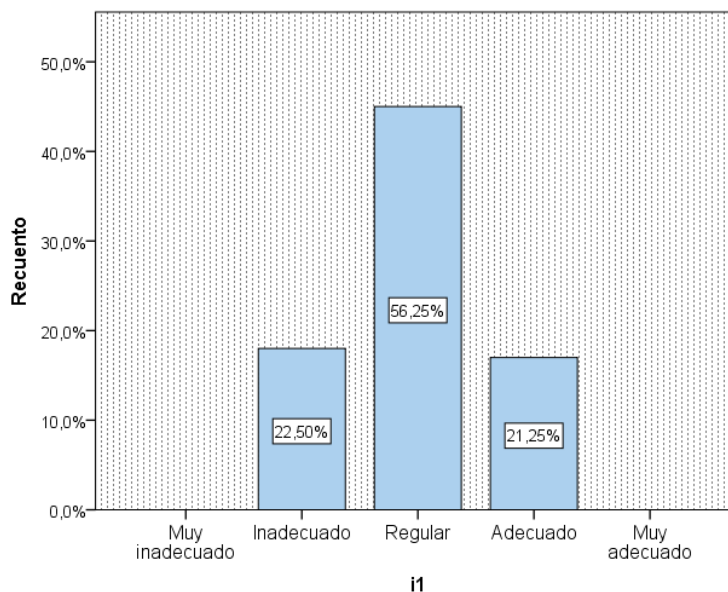
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Docente	80	2,80	6,60	4,8025	1,08406

Anexo 9. Resultados de clima organizacional por dimensiones e indicadores

DIMENSIÓN: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

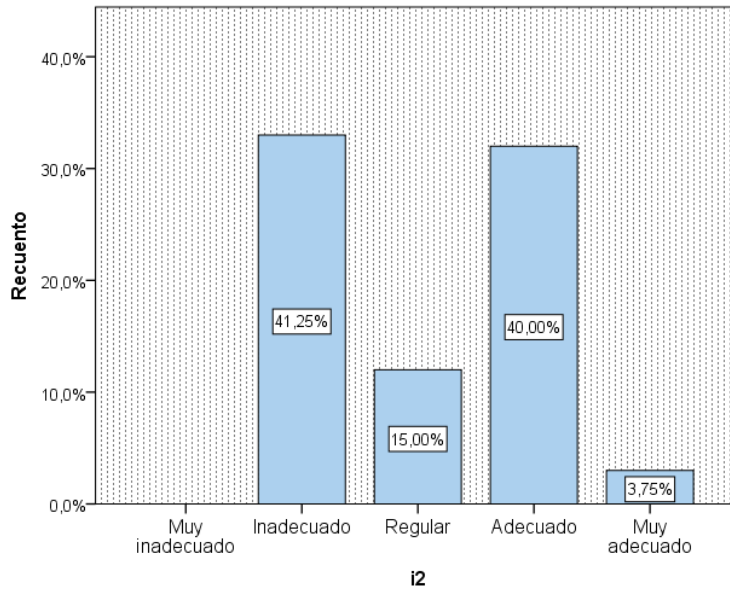
Indicador: Espacio y condiciones físicas de trabajo

Desde la percepción de los docentes, tenemos que la mayoría (56.25%) califican de nivel regular las condiciones físicas del trabajo. Estas condiciones se refieren a la infraestructura de los colegios, la implementación de las aulas y laboratorios, y otros espacios físicos que tiene el colegio.



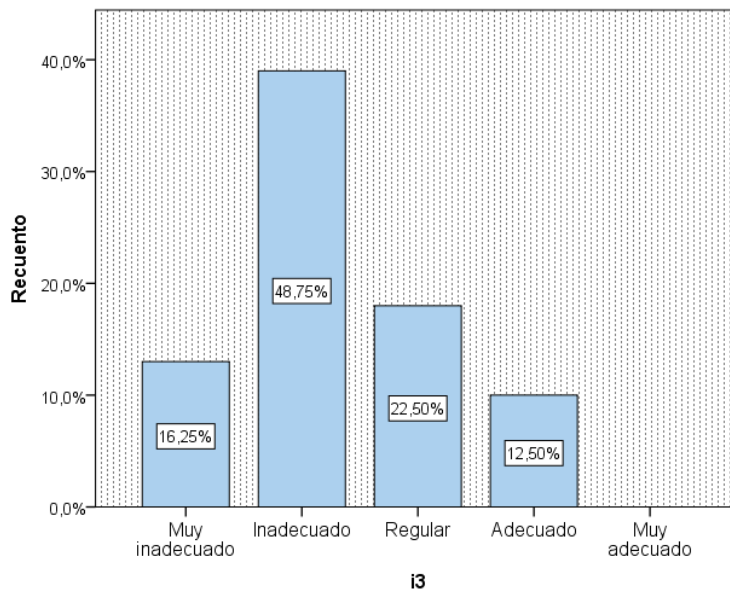
Indicador: Estilo de dirección de las autoridades

En cuanto a la valoración sobre el estilo de liderazgo que aplican los directivos, tenemos que los docentes muestran una evaluación dispersa dónde un grupo significativo de 41.25% consideran inadecuado el estilo de liderazgo de su directivo y otro grupo importante de 40% lo valoran como adecuado. Es decir no todos logran un consenso sobre una valoración al estilo de dirección de los directores.



Indicador: Estructura formal de la institución

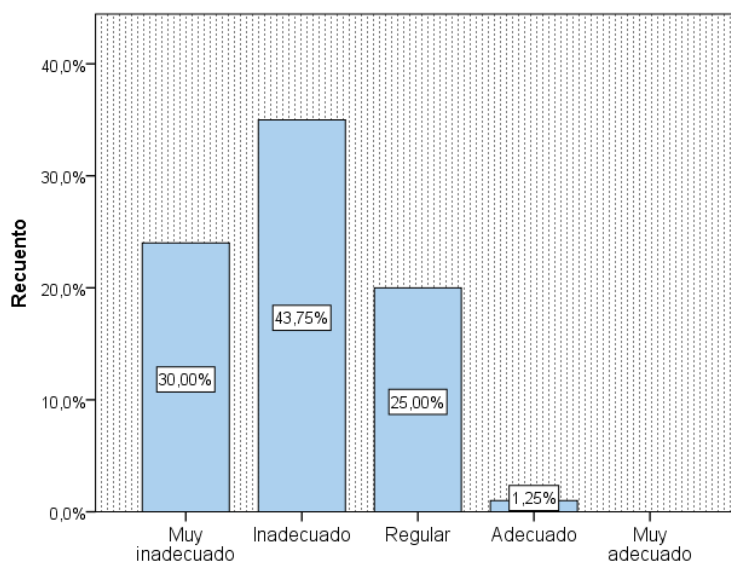
En la evaluación a la estructura formal basada en la organización de la jerarquía y funciones del personal, casi la mitad de los docentes (48.75%) opinan que la estructura es inadecuada, e incluso existe un 16.25% que dicen que la estructura es muy inadecuada.



DIMENSIÓN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Indicador: Productividad de los docentes

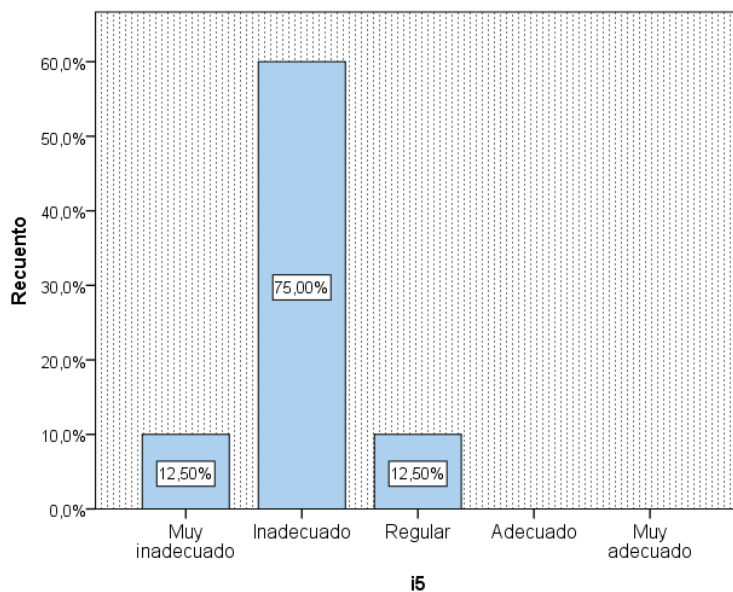
Es importante considerar que desde la percepción de los docentes, en cuanto a su aporte a la parte administrativa de los colegios, los mismos docentes hacen una reflexión considerando que tienen una productividad negativa. En efecto observamos que el 43.75% considera su productividad como inadecuada, seguido de un 30% que lo ve como inadecuada. Es decir, los mismos docentes son conscientes de su bajo nivel de desempeño, sobre todo en la parte administrativa.



i4

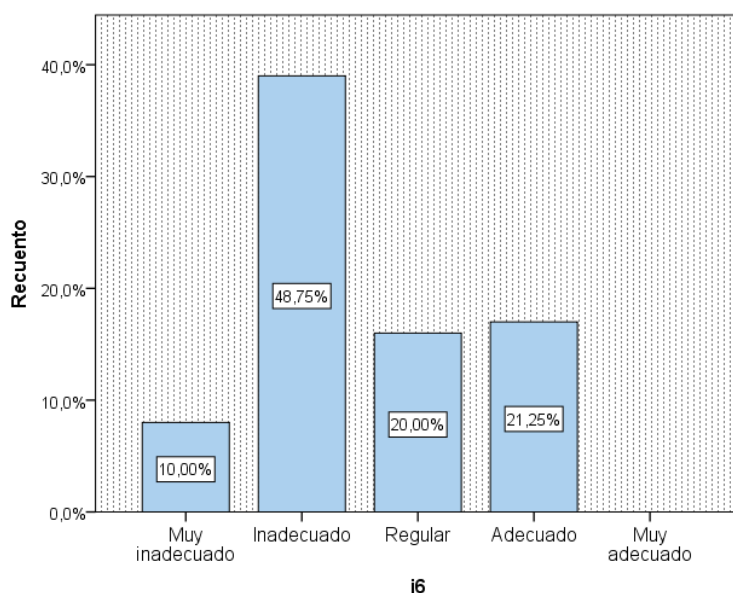
Indicador: Tensiones y estrés

La gestión de tensiones y en estrés, desde la perspectiva de los docentes, tenemos que una gran mayoría del 75% califica como inadecuada. Es decir, los directivos no estarían manejando de forma positiva las tensiones que surgen dentro del trabajo docente.



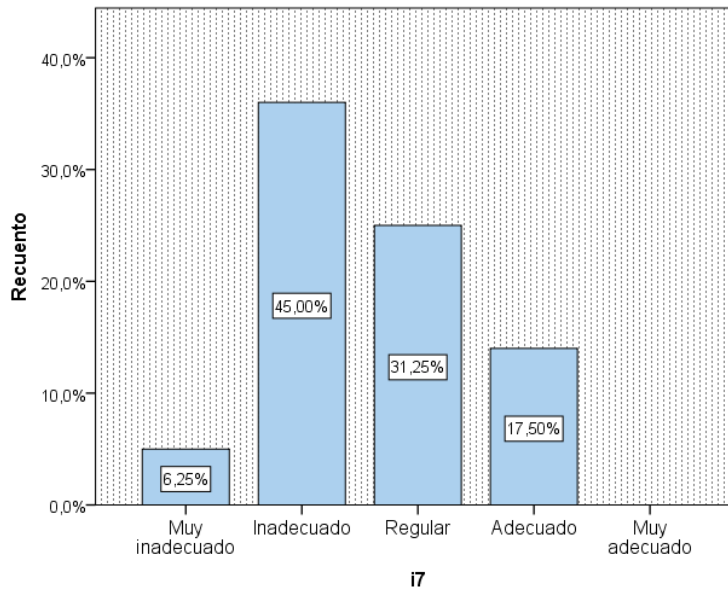
Indicador: Capacidades pedagógicas

Respecto a las capacidades pedagógicas, encontramos que el 48.75% de docentes reconocen que sus capacidades son inadecuadas; solo el 21.25% consideran tener desarrollado adecuadamente sus capacidades pedagógicas. En tal sentido se aprecia que la mayoría de los docentes sienten que sus capacidades no estarían en buen nivel de desarrollo.



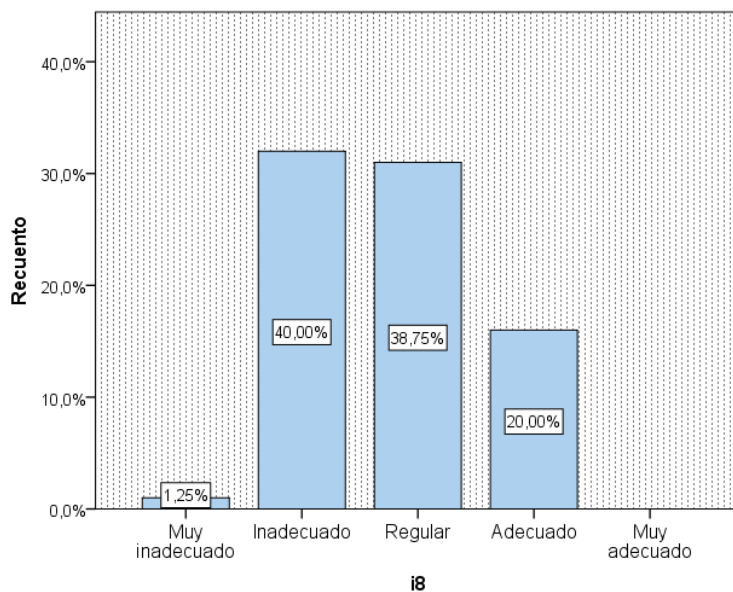
Indicador: Medidas durante el ausentismo del docente

Sobre las apreciaciones del ausentismo, los docentes consideran que el manejo es inadecuado (45%), mientras que otros valoran como regular (31.25%); es decir las opiniones son diversas en cuanto a la gestión de las faltas y tardanzas que suceden en los colegios.



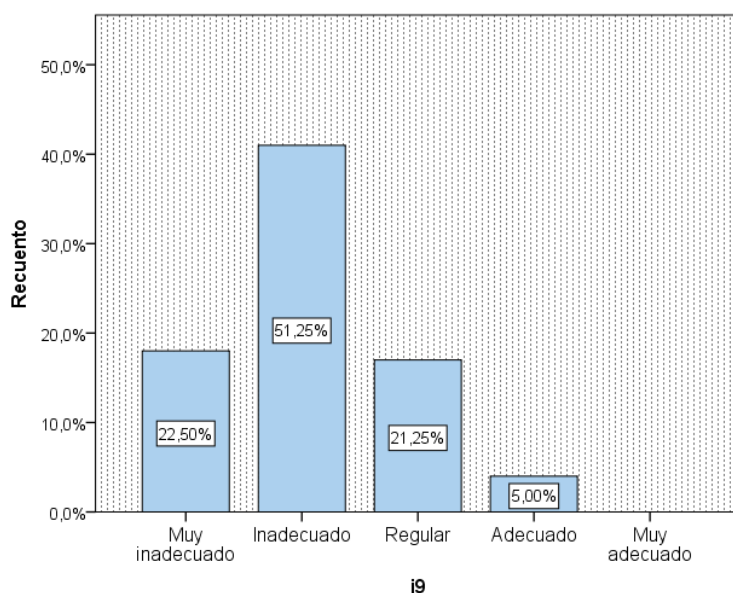
Indicado: Motivación a los docentes

Los docentes al evaluarse el nivel de motivación que tienen respecto a su labor ven un nivel inadecuado (40%) y regular (38.75%). Eso significa que en los colegios no se promueve la motivación en los docentes para lograr mejores niveles de desempeño.



Indicador: Satisfacción de expectativas

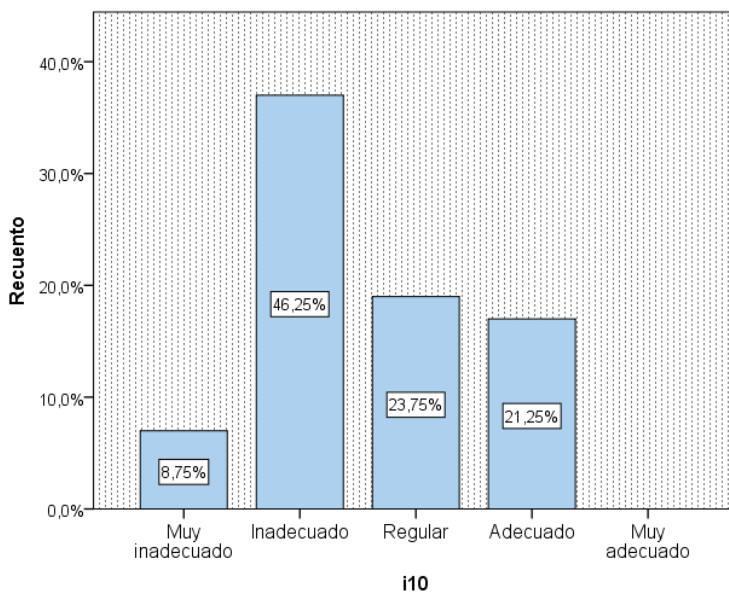
En cuanto a cómo está el nivel de satisfacción laboral de los docentes, encontramos que más de la mitad 51.25% de docentes ven inadecuado su grado de satisfacciones, seguido de un 22.50% que ve muy inadecuado su grado de satisfacciones. Esto da a entender que en las instituciones educativas de Azángaro encontramos docentes que sienten que las expectativas que tenían para su trabajo, no han sido cubiertas.



DIMENSIÓN: RELACIONES INTERPERSONALES

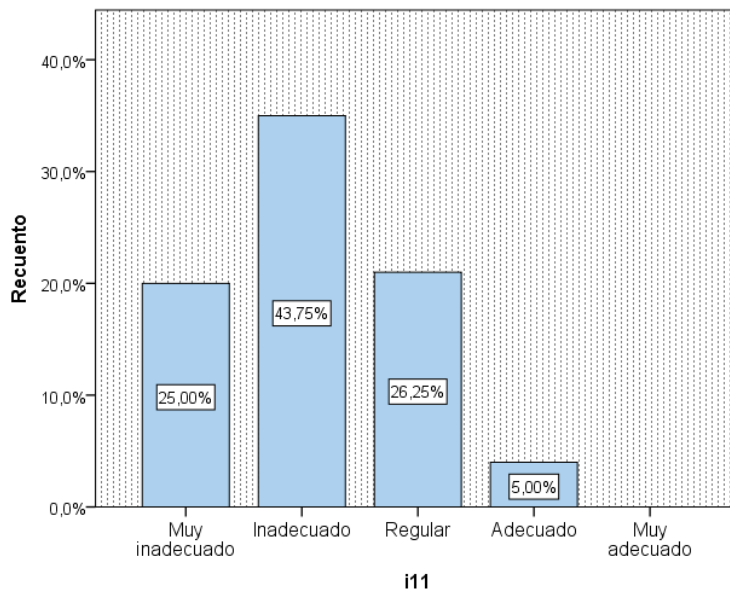
Indicador: Comunicación institucional

Con respecto a la comunicación dentro de los colegios, un 46.25% de docentes opinan que es inadecuado; mientras que un 23.75% determinan que esa regular. En tal sentido encontramos opiniones diversas al respecto de la comunicación interna que existe en las instituciones.



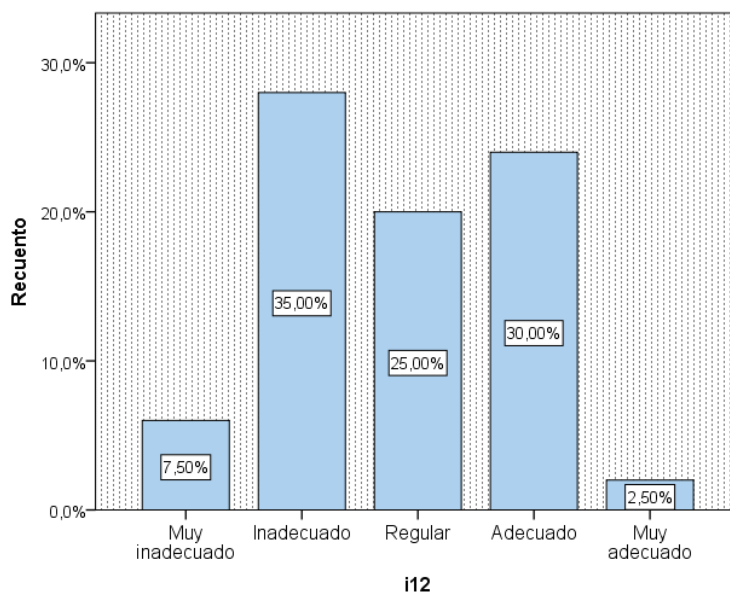
Indicador: Relación con los colegas de trabajo

La valoración respecto a la relación laboral que existe dentro del plantel educativo, el 43.65% de docentes opinan que es inadecuada; mientras que un 25% dice que es muy inadecuada; y un 26.25% dicen que es regular; únicamente encontramos que un 5% valora como adecuada la relación que existe entre los docentes. Todo esto da a entender que existen serios problemas en cuanto a las relaciones entre profesores.



Indicador: Conflictos laborales

En lo referido a la evaluación de la gestión de los conflictos laborales, observamos la valoración de los profesores, donde un 35% opina que es inadecuada, un 30% adecuada; es decir hay variedad en las percepciones respecto a los conflictos laborales.



Anexo 10. Matriz de investigación

Los estilos de liderazgo de Blake y Mouton y su grado de correlación con el clima organizacional en las instituciones educativas secundarias de la provincia de Azángaro

PROBLEMAS	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	CRITERIOS DE MEDICIÓN	DISEÑO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>General ¿En qué grado están correlacionados los estilos de liderazgo de Blake y Mouton y el clima organizacional en las instituciones educativas secundarias de la provincia de Azángaro durante el primer semestre del año escolar 2021?</p> <p>Específicos a) ¿Qué estilo de liderazgo propuesto por Blake y Mouton predomina en el primer semestre del año escolar 2021, según la percepción de los docentes, en las instituciones educativas secundarias de la provincia de Azángaro?</p>	<p>General Los estilos de liderazgo de Blake y Mouton están correlacionados en un grado positivo alto con el clima organizacional en las instituciones educativas secundarias de la provincia de Azángaro durante el primer semestre del año escolar 2021.</p> <p>Específicas a) El estilo de liderazgo autocrático, propuesto por Blake y Mouton, es el que predomina, según la percepción de los docentes, en las instituciones educativas secundarias de la provincia de Azángaro, es el estilo durante el primer semestre</p>	<p>General Determinar el grado en que están correlacionados los estilos de liderazgo de Blake y Mouton y el clima organizacional en las instituciones educativas secundarias de la provincia de Azángaro durante el primer semestre del año escolar 2021.</p> <p>Específicos a) Registrar el estilo de liderazgo propuesto por Blake y Mouton que predomina en el primer semestre del año escolar 2021, según la percepción de los docentes, en las instituciones educativas secundarias de la provincia de Azángaro.</p>	<p>1. Estilos de liderazgo de Blake y Mouton</p>	<p>1.1. Énfasis en el trabajo pedagógico</p> <p>1.2. Énfasis en los docentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Importancia del cumplimiento de las tareas para lograr los objetivos trazados. - Monitoreo permanente de la labor docente para que se cumplan con los horarios y turnos de trabajo. - Evidencia de disfrute por la ejecución de tareas desafiantes que se realizan en la institución. - Revisión de todos los detalles tras el cumplimiento de una tarea pedagógica encargada a un docente o aun equipo. - Manifestación de capacidad para llevar a cabo varias tareas al mismo tiempo. - Control o administración efectiva del tiempo de trabajo. - División de los grandes proyectos en pequeñas tareas manejables como frecuente estilo natural del director. - Preferencia frecuente por el análisis de problemas. - Lectura de artículo y libros acerca de la especialidad profesional para ponerlos en práctica. - Motivación a los docentes para que participen en las decisiones institucionales e implementa las ideas y sugerencias que se le alcanzan. - Apoyo a los docentes en la realización de las nuevas tareas o procedimientos. - Aliento a los docentes para que sean creativos en su trabajo. - Lectura de artículo y libros acerca de liderazgo y psicología laboral para ponerlos en práctica. 	<p>Indiferente [11-5-9∩5.9] Autoritario [5∩5-9∩5] Social [2∩5-5∩9] Eclético [5∩5] Integrado [5.1∩5.1-9∩9]</p>	<p>Donde: M: Muestra Vx: Estilo de liderazgo Vy: Clima laboral r : Coeficiente de correlación</p>	<p>Técnicas: Observación y Encuesta</p> <p>Instrumento: Ficha de observación y cuestionario</p>

<p>b) ¿Cuál es el nivel de clima organizacional que caracteriza, la percepción de los docentes, a las instituciones educativas secundarias de la provincia de Azángaro durante el primer semestre del año escolar 2021?</p>	<p>del año escolar 2021. b) El nivel de clima organizacional que caracteriza, la percepción de los docentes, a las instituciones educativas secundarias de la provincia de Azángaro durante el primer semestre del año escolar 2021, es el conflictivo.</p>	<p>b) Identificar el nivel de clima organizacional que caracteriza, la percepción de los docentes, a las instituciones educativas secundarias de la provincia de Azángaro durante el primer semestre del año escolar 2021.</p>	<p>2. Clima organizacional</p>	<p>2.1. Estructura organizacional 2.2. Comportamiento organizacional 2.3. Relaciones interpersonales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Espacio y condiciones físicas de trabajo. - Estilo de dirección de las autoridades. - Estructura formal de la institución - Productividad de los docentes. - Tensiones y estrés laboral. - Capacidades pedagógicas - Medidas durante el ausentismo del docente. - Motivación a los docentes. - Satisfacción de expectativas. - Comunicación institucional. - Relación con los colegas de trabajo. - Conflictos laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preocupación por las buenas relaciones sociales cuando se realizan correcciones al personal docente. - Explicación detallada a los docentes acerca de una tarea compleja que deben ejecutar. - Importancia a el desarrollo de los equipos de trabajo docente. - Respeto a los derechos laborales y profesionales (límites) de los docentes. - Consejos frecuentes a los docentes para que mejoren su desempeño pedagógico. 	<p>Muy conflictivo [01-36] Conflictivo [37-72] Moderado [73-108] Buen clima [109-144] Muy buen clima [145-180]</p>	<p>Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario</p>
---	---	--	--------------------------------	--	--	--	--	--



Universidad Nacional
del Altiplano Puno



Vicerectorado
de Investigación



Repositorio
Institucional

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD DE TESIS

Por el presente documento, Yo Ernestina Beatriz Chambi Mamani, identificado con DNI N° 02438643 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional, Programa de Segunda Especialidad, Programa de Maestría o Doctorado

Maestría en Educación con mención en: Administración de la Educación,

informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación denominada:

“Los estilos de liderazgo de Blake y Mouton y su grado de correlación con el clima organizacional en las instituciones educativas secundarias de la Provincia de Azángaro”

Es un tema original.

Declaró que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, me someto a las disposiciones legales vigentes y a las sanciones correspondientes de igual forma me someto a las sanciones establecidas en las Directivas y otras normas internas, así como las que me alcancen del Código Civil y Normas Legales conexas por el incumplimiento del presente compromiso

Puno, 19 de abril del 2024





Universidad Nacional
del Altiplano Puno



Vicerrectorado
de Investigación



Repositorio
Institucional

AUTORIZACIÓN PARA EL DEPÓSITO DE TESIS O TRABAJO DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Por el presente documento, Yo Ernestina Beatriz Chambi Mamani, identificado con DNI N° 02438643 en mi condición de egresado de:

Escuela Profesional, Programa de Segunda Especialidad, Programa de Maestría o Doctorado

Maestría en Educación con mención en: Administración de la Educación,
informo que he elaborado el/la Tesis o Trabajo de Investigación denominada:

“Los estilos de liderazgo de Blake y Mouton y su grado de correlación con el clima organizacional en las instituciones educativas secundarias de la Provincia de Azángaro”

para la obtención de Grado, Título Profesional o Segunda Especialidad.

Por medio del presente documento, afirmo y garantizo ser el legítimo, único y exclusivo titular de todos los derechos de propiedad intelectual sobre los documentos arriba mencionados, las obras, los contenidos, los productos y/o las creaciones en general (en adelante, los “Contenidos”) que serán incluidos en el repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno.

También, doy seguridad de que los contenidos entregados se encuentran libres de toda contraseña, restricción o medida tecnológica de protección, con la finalidad de permitir que se puedan leer, descargar, reproducir, distribuir, imprimir, buscar y enlazar los textos completos, sin limitación alguna.

Autorizo a la Universidad Nacional del Altiplano de Puno a publicar los Contenidos en el Repositorio Institucional y, en consecuencia, en el Repositorio Nacional Digital de Ciencia, Tecnología e Innovación de Acceso Abierto, sobre la base de lo establecido en la Ley N° 30035, sus normas reglamentarias, modificatorias, sustitutorias y conexas, y de acuerdo con las políticas de acceso abierto que la Universidad aplique en relación con sus Repositorios Institucionales. Autorizo expresamente toda consulta y uso de los Contenidos, por parte de cualquier persona, por el tiempo de duración de los derechos patrimoniales de autor y derechos conexos, a título gratuito y a nivel mundial.

En consecuencia, la Universidad tendrá la posibilidad de divulgar y difundir los Contenidos, de manera total o parcial, sin limitación alguna y sin derecho a pago de contraprestación, remuneración ni regalía alguna a favor mío; en los medios, canales y plataformas que la Universidad y/o el Estado de la República del Perú determinen, a nivel mundial, sin restricción geográfica alguna y de manera indefinida, pudiendo crear y/o extraer los metadatos sobre los Contenidos, e incluir los Contenidos en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

Autorizo que los Contenidos sean puestos a disposición del público a través de la siguiente licencia:

Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de esta licencia, visita: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

En señal de conformidad, suscribo el presente documento.

Puno, 19 de abril del 2024

